KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Perspektif Spiritual Neuro-Linguistic Programming

MUHAMMAD THOHIR

edulitera

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

SURABAYA – INDONESIA

KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Perspektif Spiritual Neuro-Linguistic Programming

LP MA'ARIF NU

LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF

PENGURUS WILAYAH
NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI JAWA TIMUR

PIMPINAN WILAYAH

Jam'iyyatul Qurro wal Huffazh

NAHDLATUL ULAMA
PROVINSI JAWA TIMUR

edulitera

KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Perspektif Spiritual Neuro-Linguistic Programming

MUHAMMAD THOHIR

KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Perspektif Spiritual Neuro-Linguistic Programming

Penulis :
Muhammad Thohir

Layout :
Mughni Abasz

Design Cover:
M. Razaaq

Diterbitkan Oleh:
Edulitera
Imprint PT. Literindo Berkah KaryaJl. Raya Apel 28.A Semanding, Sumbersekar, Dau - Malang
Telp./Fax: (0341) 5033 268
Email: eduliteramalang@gmail.com
Website: www.literindo.id

ISBN: 978-623-6146-70-5

Cetakan pertama : 2021

Halaman: viii+154 hlm
Ukuran: 14,8 x 21 cm

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi,
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah swt, akhirnya buku ini dapat diterbitkan. Buku yang disarikan dari bagian penting hasil penelitian ini mencoba membahas persoalan kecakapan komunikasi kepemimpinan di perguruan tinggi Islam dalam perspektif *the spiritual neurolinguistic programming* (NLP). Konteksnya adalah kepemimpinan di perguruan tinggi Islam, terutama saat proses sosialisasi kebijakan dan implementasi mutu yang menjadi spirit kelembagaan, baik yang berorientasi pada inovasi dalam upaya membangun budaya, pemberdayaan karyawan dan pengendalian iklim kelembagaan.

Jargon *NLP is a methodology for producing excellence* menjadi dasar bagaimana buku ini mengulik strtaegi komunikasi baik dengan cara-cara verbal atau non verbal dari komunikasi kepemimpinan dalam kampus. Apalagi, komunikasi diasumsikan sebagai jantung organisasi. Perspektif ini merupakan pengamatan efek pembelajaran manusia ditingkat informal dan bawah sadar, sebagaimana halnya dalam situasi yang formal dan sadar. Sebab, pada dasarnya tubuh dan otak memiliki kapasitas luar biasa untuk mengenali, meniru dan memberlakukan proses dan urutan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, metamodel dan metaprogam komunikasi kepemimpinan menjadi bagian dari pisau analisis dalam kajian ini. Selanjutnya, pembahasan pamungkas diakhiri dengan bagaimana implikasi konseptual secara spiritual.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tentu saja, sajian dalam buku ini belum sampai pada level memuaskan. Oleh karena itu, perbaikan dan penyempurnaan lebih lanjut melalui saran kritik pembaca sangat diperlukan di masa mendatang. Semoga produk sederhana ini meberikan manfaat bagi semua, amin.

Penulis

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI vii

BAB I PROBLEM KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN 1

A. Komunikasi Organisasi 1

B. Problem Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam 7

C. Menuju Penelitian Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam 10

BAB II LANDASAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN: ANTARA SPIRITUALITAS DAN FILOSOFIS 21

A. Spititualitas Komunikasi Kepemimpinan 21

B. Pictures of Facts: Landasan filosofis Komunikasi 32

C. Komunikasi Kepemimpinan: Sebuah Landasan Teoretis 41

BAB III THE NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING: SEBUAH KOMUNIKASI STRATEGIK MERAIH PRESTASI 57

A. NLP: Definisi dan Sejarah 57

B. Enam Muka NLP 67

C. Pilar-pilar NLP 69

D. Presuposisi NLP 72

E. Submodalitas 76

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

F. Komunikasi Strategik NLP 77
G. Meta Program 79
H. Modelling dan *Chunking* 85
I. Ragam teknik NLP 87
J. NLP dan Spiritualitas 88

BAB IV KENDALA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN MUTU PERGURUAN TINGGI 97
A. Komunikasi Internal 97
B. Komunikasi Kepemimpinan Iinstitusional 103
C. Fluktuasi Komitmen dalam Komunikasi Manajemen Mutu 107
D. Komunikasi sebagai Upaya Membangun Mutu 112

BAB V METAMODEL KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM 117
A. Eksplorasi Metamodel 117
B. Metamodel Kecakapan Komunikasi: Semua Contoh Kasus 121
C. Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Perspektif NLP 133
D. Implikasi Konseptual dalam *the Spiritual NLP* 141

DAFTAR PUSTAKA 145

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BAB I

PROBLEM KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN

A. Komunikasi Organisasi

Progres manajemen perguruan tinggi untuk mencapai standar mutu yang diinginkan tentu tidaklah tanpa kendala, baik internal atau eksternal. Secara internal, misalnya bagaimana pola perilaku karyawannya. Umumnya, karyawan bermasalah seringkali ditimbulkan oleh beberapa faktor yaitu siapa atasannya, siapa karyawannya, apa pekerjaan karyawan itu, dan seperti apa organisasinya. Namun, karyawan bermasalah dapat dilihat tidak hanya dari sudut itu, tetapi ia juga dapat dilihat dari sudut berbeda, yaitu perspektif *relation* (hubungan). Dengan kata lain, adanya karyawan bermasalah justru sangat mungkin disebabkan karena pengaruh bagaimana komunikasi yang bersangkutan dengan pihak-pihak di sekitarnya.

Staf bermasalah tidak selalu harus buruk kinerjanya karena persoalan umum seperti persoalan pribadi, sikap negatif, bekerja tidak pada tempat yang salah, dan sebagainya. Boleh jadi, atasan memperlakukan bawahannya dengan sikap merendahkan, atau sebaliknya sang bawahan kurang menaruh hormat kepada atasannya. Hal itu biasa terjadi dalam proses komunikasi. Oleh

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

karena itu, komunikasi organisasi yang efektif di antara mereka dianggap menduduki peranan yang sangat penting sejalan dengan prinsip manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan layanan mutu perguruan tinggi.

Komunikasi efektif dalam organisasi perguruan tinggi merupakan upaya untuk mengajak semua civitas untuk menyumbangkan bakat dan potensinya secara suka rela, suka cita dan penuh semangat semangat. Hal ini merupakan bagian dari tugas kepemimpinan transformatif. Dengan demikian, pengarahan pemimpin atau manajer terhadap progres perilaku para civitas organisasi perguruan tinggi dimungkinkan dapat terwujud. Namun, upaya mewujudkan hal tersebut disinyalir hanya menjadi wacana manakala para pimpinan perguruan tinggi tak mampu menciptakan, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk merealisasikannya, tentu mereka perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan, menetapkan strategi, memilih teknologi, menetapkan struktur, sistem dan prosedur kerja organisasi.

Ziyad (2007) memandang bahwa kepemimpinan seharusnya senatiasa menjaga harmonisasi lembaga pendidikan dengan mempertimbangkan beberapa pertanyaan, misalnya antara lain, apakah yang diinginkan peserta didik dari perguruan tinggi?; ke mana mereka diarahkan potensinya?; apa beda antara perguruan tinggi unggul, bersertifikat, dan terakreditasi dengan yang tidak?; bagaimana mengukur kinerja dosen?; apakah realitas pembelajaran mengarah pada mutu?; mungkinkah mengembangkan potensi sumberdaya yang ada? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, akan ditentukan oleh bagaimana kepemimpinan dan kinerja tim dalam manajemen mutu (Ariani, 2003, hal: 95-120).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Melalui analogi "bawang Bombay" yang ditawarkan oleh Liliweri (2004: 9), yang menjelaskan bahwa inti administrasi, organisasi dan manajemen adalah "persoalan komunikasi (*relationship*)", maka cara ideal untuk meningkatkan kinerja organisasi dan manajemen adalah dengan meningkatkan mutu hubungan interpersonal dalam organisasi dan manajemen itu sendiri. Hakikat dari hubungan interpersonal adalah bahwa ketika berkomunikasi, seseorang bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi dia juga menentukan bagaimana kadar hubungan interpersonal yang dilakukan, bahkan sampai pula pada sejauhmana mutu produk yang ditargetkan bersama.

Dengan demikian, orang-orang yang terlibat dalam peristiwa komunikasi bukan sekedar menentukan *content* tetapi juga *relationship*. Pandangan baru untuk menunjukkan hubungan pesan komunikan ini disebut sebagai metakomunikasi (Craig, 2016). Metakomunikasi menyajikan spektrum lebih luas dan mendalam perihal konsep-konsep mengenai genre-genre komunikatif untuk menanggapi (*dealing*) tantangan global dalam sebuah cara yang rasional dan reflektif dengan bimbingan prinsip-prinsip wacana etik yang mengajukan sebuah legitimasi definisi, desain, dan pengembangan sebuah pola-pola tertentu sampai menjadi sebuah legitimasi hasil nilai dan isi dari komunikasi itu sendiri, khususnya dalam konteks interaksi lintas budaya.

Sementara itu, terdapat banyak pendekatan yang bisa dipergunakan dalam upaya meningkatkan mutu komunikasi yang secara sistemik berpengaruh terhadap budaya korporasi. Salah satu pendekatan yang populer dewasa ini adalah dengan NLP (*Neuro-Linguistics Programming*), yaitu sebuah pemrograman perilaku dengan pengelolaan kesadaran/pikiran melalui optimalisasi simbol komunikasi atau penggunaan bahasa. Sebagai kajian yang lahir dari domain kajian *psichoneuroscince,* diketahui ada banyak pandangan mengenai NLP. Wiwoho (2008, ix), misalnya,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dia menganggap bahwa NLP yang dtemukan oleh John Grinder dan Richad Badler itu merupakan pendekatan revolusioner yang menggeser pola-pola pencapaian tujuan melalui penekanan pada pencarian membosankan penyebab-penyebab historis dan diagnosa-diagnosa disfungsi (gangguan).

Selain itu, menurutnya, NLP menawarkan proses-proses yang mengidentifikasikan perilaku-perlaku mental dan emosional tertentu yang menyebabkan sebuah masalah muncul. Karenanya, ia juga dapat digunakan sebagai prosedur-prosedur terapetik yang secara cepat mampu mengubah perilaku-perilaku spesifik tertentu sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki, pilihan-pilihan baru serta pemenuhan diri (*fulfillment*) untuk mencapai tujuan (*goal*) organisasi yang diinginkan.

Beberapa teknik atau *tools* dalam NLP secara startegik memenuhi aksiomatika analisis metakomunikasi, yang berusaha menggali bagaimana nilai di balik perilaku komunikasi itu sendiri. Pendekatan ini dirasa pantas digunakan sebagai pintu analisis bagaimana sebuah budaya itu sebenarnya, tidak hanya pada luarnya saja, namun juga sampai pada bagian terdalam, yaitu nilai (*value*) budaya. Terkait dengan hal ini, Hofstede (dalam Dodsworth, 2007, 56-64), menyebutkan bahwa budaya terdiri dalam empat wujud lapisan, dari lapisan terluar ke yang dalam, yaitu simbol, pahlawan, ritual, dan nilai.

Nilai menjadi bagian budaya yang tidak dapat ditangkap langsung oleh pancaindera. Karenanya, perilaku komunikasi dalam berbagai bentuknya seperti yang terlihat atau terdengar terkadang malah bukan menjadi makna sebenarnya. Kajian ini semakin perlu mendapatkan perhatian karena berbagai penelitian, di antaranya seperti, hasil penelitian Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik di Amerika menunjukkan adanya peran penting dan strategik dari nilai budaya dalam sebuah

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

perusahaan. Uniknya, seperti yang diungkap oleh Djokosantoso Moeljono (2003: 17), meskipun budaya korporat diakui sebagai komponen penting, namun dalam sejumlah buku ensiklopedi manajemen seperti tiga seri ensiklopedia dari *Groler* (1978, 1981, 2001) tidak mencantumkan terma budaya korporat atau budaya manajemen.

Terkait dengan kilasan relasi faktual dan teoretik, antara eksistensi komunikasi internal kampus dengan teori NLP di atas, maka perjalanan perguruan tinggi Islam, khusunya di Indonesia, semakin mengundang perhatian spesifik terkait dengan atmosfer kompetitif atas tantangan fenomena global yang menuntut jaminan mutu produk layanan sebuah lembaga pendidikan tinggi. Dalam internal lembaga, misalnya, dimungkinkanseringkali terjadi "gesekan interpersonal" yang secara organisasional memberikan efek tekanan psikologis yang tidak sederhana.

Selain itu, apa yang telah dilakukan telah pimpinan perguruan tinggi Islam dengan banyak mengikuti program–program peningkatan mutu untuk meningkatkan layanan perguruan tinggina belum tentu merepresentaikan mutu itu sendiri. Agenda komputerisasi pemrograman kuliah, sistem dosen berprsetasi (*academic award*), penetapkan standar kerja atau rencana strategi lembaga, kerja keras, proses-proses statistik dan lain sebagainya itu bisa jadi masih dalam tataran budaya simbol, atau memang sudah sampai pada tataran budaya nilai. Sebab, klaim program-program bermutu dalam argumentasi Deming belum tentu sejatinya mencerminkan mutu itu sendiri (Stephen R Covey, 1997: 327).

Pertanyaan yang mengemuka kemudian adalah bagaimana kecakapan pimpinan perguruan tinggi Islam dalam mengkomunikasikan kebijakan mutu lembaganya. Pertanyaan ini memerlukan jawaban secara objektif melalui penelitian

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang tidak semata mengungkap masalah-masalah komunikasi simbolik, seperti catatan program-program bermutu, angka-angka kepuasan masyarakat, dokumen-dokumen, foto-foto, sertifikat ISO dengan berbagai levelnya yang cenderung bersifat "*cosmetic quality*". Sebab, kualitas komunikasi kepemimpinan dianggap oleh Alo Liliweri (2004: 9) sebagai jantung dari organisasi dan manajemen.

Komunikasi yang dimaksud bukan semata komunikasi biasa yang hanya mengacu pada apa-apa yang tersurat (*surface structure*), namun juga mengungkap apa yang tersirat (*deep structure*). Konsep dua struktur komunikasi ini dipopuler oleh tokoh psikolinguistik Avram Noam Chomsky. Dalam konteks lintas kultural, komunikasi semacam ini dianggap sebagai hal baru dan dikenal dengan istilah metakomunikasi (Andrew Paul Williams, 2004: 19). Kendati demikian, konsep ini menurut Scollon and Scollon (2001: 287) telah digulirkan sejak lama, yaitu dari awal tahun tujuh puluhan oleh Bateson pada 1972, kemudian Gumperz pada tahun 1982) dengan dengan istilah metamessage, dan Levinson pada 1990 yang mengembangkannya dalam konsep *interactive intelligence*.

Istilah metakomunikasi sendiri diterjemahkan Scollon (2001: 77) dengan makna lebih tinggi (*higher*) atau lebih umum (*more general*). Sedangkan Craig (2016) mengartikan lebih sederhana, yaitu bermakna 'tentang' atau 'mengenai' (*about*), sehingga menjadi *communication about communication*. Kajian dengan pendekatan analitik seperti ini diharapkan lebihmampu menyentuh dan mengungkap apa yang disebut oleh Schein (2004: 26) dalam tulisannya *Organizational Culture and Leadership* sebagai *underlying assumption* (asumsi mendasar). Istilah ini merujuk pada tingkatan budaya paling dasar meliputi pemikiran bawah sadar, perasaaan, keyakinan, dan pandangan organisasi. Jika hal ini diketahui, *epoused values and beliefs* (nilai-nilai dan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

keyakinan) budaya organisasi yang meliputi bagaimana strategi dan tujuan organisasi pun lebih mudah terungkap. Sebab, keduanya merupakan 'lapisan dalam' dari sebuah budaya yang perlu dikembangkan demi kelangsungan budaya mutu.

B. Problem Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam

Masalah relasi komunikatif sebagai "jantung korporasi" sebuah perguruan tinggi yang banyak diambil dalam peran komunikasi kepemimpinan kampus, yang secara simbolik harus memicu replikasi nilai-nilai budaya mutu (*value memes*), ternyata dalam realitasnya cenderung mengikuti alur formal institusional dan terkadang berbeda dengan substansinya. Komunikasi dalam tataran struktur luar lalu menjadi tidak semakna dengan struktur dalam. Dengan kata lain, apa yang terlihat dalam proses komunikasi budaya mutu sering tak berbanding lurus dengan arah pesan dalam komunikasi itu sendiri. Terkait dengan hal ini, kepemimpinan kampus terlah mengambil perannya, sehingga patut dipertanyakan bagaimana *leadership communication skills* telah berlangsung di kampus yang sangat dinamis tersebut.

Selain itu, perbedaan kultur, target kerja yang tinggi, terkadang malah menimbulkan kontraproduksi seperti ketegangan, stres, motivasi kerja rendah, *team work* yang mandul dalam sebuah organisasi yang menuntut produktifitas tinggi dan bermutu justru sering diakibatkan oleh bagaimana genre komunikasi yang dikembangkan oleh kepemimpinan di dalamnya. Oleh karena itu, NLP dewasa ini diyakini menjadi salah satu pilihan, sehingga bagaimana ia dalam konteks upaya komunikasi konstruktif dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi Islam merupakan problem yang sangat spesifik, inovatif dan menarik untuk diketahui.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Kajian ini - sebagai analisis terhadap perihal yang terjadi di dalam proses komunikasi kepemimpinan itu sendiri - pada dasarnya menyangkut banyak aspek sistem perilaku komunikasi, terutama terkait dengan komunikasi lintas budaya. Karenanya, batasan fokus penelitian di sini adalah mempersoalkan masalah komunikasi di dalam komunikasi itu sendiri yang telah berlangsung dalam konteks pragmatik sistem komunikasi yang dikembangkan oleh pimpinan/rektor dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi.

Dalam prosesnya, yang terjadi tidak hanya masalah komunikasi verbal atau lisan, karena justru biasanya komunikasi non verbal lebih mendominasi, seperti bagaimana gesture, mimik, mata, gerak tubuh dan lain-lain. Untuk itu, penelitian ini hanya membatasi diri pada wilayah verbal dan non verbal yang bersifat *direct interpersonal* (hubungan langsung antar personal), bukan pada komunikasi *indirect interpersonal* baik yang manual seperti melalui fasilitas gaget seluler dan komputer, seperti telepon, pesan singkat, teleconference, e-mail, dan lain-lain.

Secara teoretik, diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengayaan orientasi baru pengembangan manajemen pendidikan di perguruan tinggi berdasarkan aspek komunikasi, yaitu kecakapan komunikasi kepemiminan, di mana kajian semisal telah menjadi perhatian penting dalam Konferensi Studi Managemen Kritik Ke 2, UMIST, di Manchester, pada tanggal 11-13 Juli 2001. Dengan latar belakang penelitian pada lembaga pendidikan berlabel Islam, oritentasi dan bahkan model baru yang akan ditemukan dalam kajian ini sekaligus menjadi kajian pembanding atas teori-teori yang dihasilkan dari penelitian yang hanya dilakukan di dunia Barat. Adapun secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat dalam proses pengembangan komunikasi organisasi di lingkungan pergurua

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tinggi Islam dalam pembenahan organisasi dan manajemen menuju layanan pendidikan tinggi bermutu.

Paparan ini mengerucutkan pada sebuah pertanyaan bagaimana kecakapan komunikasi kepemimpinan perguruan tinggi Islam dalam perspektif spiritual dan *neurolinguistic programming*. Problem ini didasarkan pada empat asumsi. Pertama, komunikasi kepemimpinan dianggap menyajikan spektrum lebih luas perihal konsep-konsep mengenai genre-genre komunikatif untuk menanggapi (*dealing*) tantangan global dalam sebuah cara yang rasional dan reflektif dengan bimbingan prinsip-prinsip wacana etik yang mengajukan sebuah legitimasi.

Kedua, ada banyak *skill* dan kompetensi yang dibutuhkan seorang karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan atau lembaga korporasi. *Skill* dan kompetensi tersebut tentu saja seringkali dikaitkan dengan bagaimana latar belakang pendidikan karyawan, misalnya alumnus dari studi manajemen dipekerjakan di unit personalia atau administrasi, alumnus hukum dipekerjakan diunit legal perusahaan, alumni akuntan dipekerjaan di bagian bendahara, dan demikian seterusnya. Hanya saja, ternyata skill dan kompetensi itu belum dirasa cukup. Para sarjana yang ahli di bidang sesuai dengan latar studinya masih dituntut untuk cakap dalam berkomunikasi dan menjalin kerja sama. Survey *The Penn State* membuktikan bahwa terdapat kecenderungan para eksekutif perusahaan lebih mengutakan dan lebih mencari mutu utama lulusan yang terampil berkomunikasi secara lisan maupun tulisan dengan prosentase mencapai 83,5 %. (Tubbs and Moss, 2000, hal: 168)

Sedangkan ketiga, konsistensi orientatif, motivasi kerja, sugesti dan hubungan yang baik merupakan aspek-aspek konstruktif dalam membangun budaya mutu yang nantinya akan membuahkan produktifitas yang tinggi. Aspek-aspek tersebut

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

ternyata dapat dikonstruk dengan trik atau nilai-nilai NLP yaitu program komunikasi yang dikembangkan Richard Bandler and John Grinder dengan memanfaatkan pikiran bawah sadar (*the subconcious mind*) sehingga lebih tampak sebagai komunikasi sugestif dalam rangka meningkatkan motivasi, kinerja dan produktifitas. (Hayes and Rogers, *NLP (Neuro Linguistics Programming) for The Quantum Change,* Alih bahasa: Teguh Wahyu Utomo, 2007, hal: 65-173).

Keempat, bahasa sugestif berbasis NLP yang menggambarkan potensi bahasa sebagai alat untuk mempengaruhi manusia, memperkenalkan bentuk bahasa yang efektif mempengaruhi manusia, serta implementasinya. Hal ini seperti diungkap dalam paper yang digandakan oleh UNICEF, yaitu "Modul 12: Bahasa Sugestif Berbasis NLP", dalam *Panduan Pelatihan Advokasi Berbasis Komunikasi Persuasif.*(http://www.unicef.org/).

C. Menuju Penelitian Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam

Dengan mengambil sub domain kajian dalam perspektif spiritual dan neuro linguistic programming pada manajemen mutu, maka kajian ini lebih merupakan kualitas sistem komunikasi lembaga pendidikan tinggi yang bersifat lebih bersifat unik dan abstrak, namun dinamis tergantung visi, misi, dan pola interaksi antar-fungsi di dalamnya. Untuk itu, jika dilakukan penelitian secara kuantitatif kurang tepat, sebab temuannya lebih merupakan nilai atau spirit dari sebuah sistem yang sedang berlangsung. Pola interaksi komunikatif di dalamnya telah menentukan apakah sistem mengikuti siklus tumbuh dan atau sebaliknya menjadi semakin uzur.

Dengan menggunakan paradigma deskriptif fenomenologis, maka penelitian ini berupaya melukiskan keberadaan suatu fenomena secara tegas sebagaimana adanya sehingga penelitian

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

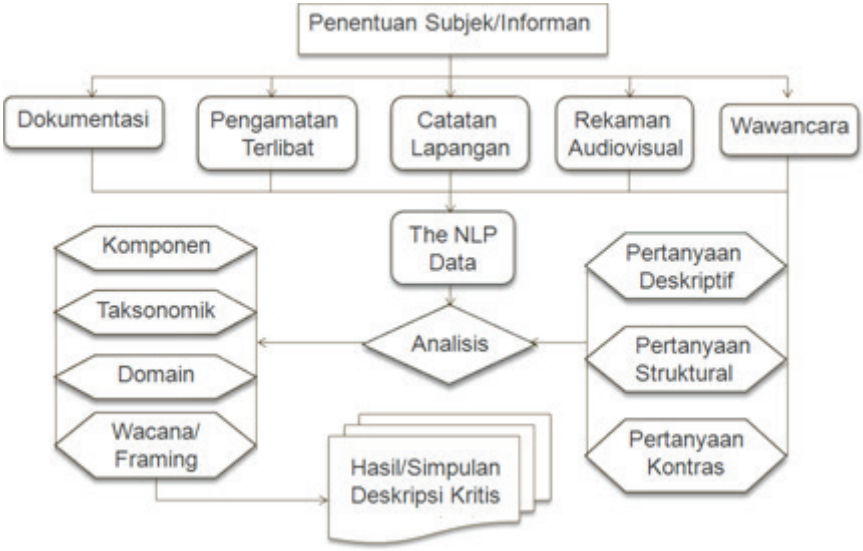
yang akan dilakukan lebih luas dari sekedar akumulasi data penelitian tanpa disertai pemaknaan atas data-data itu sendiri seperti membuat ramalan, mencari kausalitas, implikasi, mengkritisi dan sebagainya. Sebagai penelitian dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini juga memposisikan peneliti sebagai pihak yang dapat bertindak atau berfungsi sebagai instrumen penelitian.

Apa yang disebut Hatch (2012: 7) dengan *researcher as data gathering instrument* adalah menegaskan posisi tersebut. Peran peneliti sebagai instrument ini berlangsung terutama saat pengumpulan data. Penelitian ini tidak bisa mewakilkan pengumpulan data-data komunikatifnya kepada pihak lain, kecuali data-data terkait dengan dokumen-dokumen. Jadi, peneliti sendiri harus menghadiri kegiatan-kegiatan komunikatif yang berlangusng di perguruan tinggi Islam terkait. Jenis penelitian adalah studi kasus, yang dianggap oleh Lincoln dan Guba (Dedy Mulyana, 2004: 201-202) sebagai suatu metode penelitian kualitatif yang memberikan keuntungan-keuntungan bagi penelitinya. Keuntungan tersebut meliputi, (1) menyuguhkan bagaimana cara dan isi pandang dari subjek yang diteliti, (2) menyajikan paparan yang komprehensi mengenai kejadian yang sebenarnya sesuai dengan kehidupan sehari-hari, (3) memberuang ruang relasional peneliti dan subjek penelitian lebih terjalin secara alamiah, (4) menyajikan paparan yang mendalam (deep describtion) yang sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan penilaian akhir penelitian.

Oleh karena itu, *setting* penelitian tidak menggunakan pola *cross institutional*, atau yang mirip dengan *cross sectional*, yang juga dikenal dalam dunia penelitian psikologi dengan peneliti dapat mengatakan bahwa pengambilan setting penelitian diambil cukup satu saja, dan itu dapat dipertanggungjawabkan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

secara ilmiah sebagai korpus data dalam penelitian komunuikasi. Jadi penelitian nama tranversal (Monk, Knoers, Haditono, 1989: 28). *Cross institutional* di sini tidak diperlukan karena model komunikasi budaya mutu manajemen dari sebuah lembaga memiliki karakteristik yang spesifik.



Gambar 1. Kerangka pengumpulan data penelitian dan analisisnya

Dengan pertimbangan paparan sebelumnya, maka dalam mengkoleksi data, dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik seperti terilustrasikan pada Gambar 1, dengan penjelasan sebagai berikut. Pertama, teknik observasi, dipakai untuk memperoleh data yang didasarkan pada masing-masing fokus penelitian yang telah ditentukan, terutama simbol-simbol, ciri-ciri, keadaan, dan latar belakang budaya yang signifikan atas proses komunikasi manajemen mutu kampus. Sebagai indikator mendasar, dalam pelaksanaan observasi di kampus tersebut dilakukan dengan intensifikasi interaktif antara peneliti dengan civitas kampus dan lingkungan di dalamnya. Tujuan penggunaan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

teknik observasi dalam penelitian ini selaras dengan penegasan Schwartz dan Jacobs, yaitu:

"The goal of observation is to understand the culture, setting, or socialphenomenon being studied from the perspectives of the participants. Observers attempt to see the world through the eyes of those they are studying. They observe carefully in an effort to acquire members knowledge and consequently understand from the participants point of view what motivated the participants to do what the researcher has observed them doing and what these acts meant at the time." (Schwartz & Jacobs, 1979: 8, dalam Hatch, 2012: 72)

Penegasan tersebut telah mendorong kegiatan observasi secara lebih partisipatif demi upaya memahami entitas komunitas perguruan tinggi yang diteliti dari sudut pandang internal (emik), atau dalam bahasa Schwartz & Jacobs di atas sebagai *from the perspectives of the participants*. Karenanya, peneliti telah ikut melibatkan diri dalam kegiatan, kehidupan dan situasi yang menyertainya. Dalam kegiatan tersebut, peneliti telah mengamati perilaku-perilaku, berbicara dengan bahasa mereka dan bersama-sama terlibat dalam sebuah pengalaman dari kegiatan yang sama pula.

Keterlibatan peneliti dalam pengamatan di lokasi dijaga sedemikian rupa agar tidak merubah atau mengganggu situasi apa adaanya agar objek bisa sealamiah mungkin sebagaimana dalam karakteristik pendekatan kualitatif sehingga subjek penelitian dan lingkungannya tidak terdorong untuk dimanipulasi. Adapun hasilnya telah ditindaklanjuti dengan pencatatan langsung dari data yang teramati, lalu ditranskripsikan, dan dikodekan sesuai dengan presuposisinya agar lebih memudahkan langkah analisis berikutnya. Perolehan data atau informasi-informasi yang bersifat emik di atas secara bertahap dikembangkan kembali dalam bentuk wawancara terarah yang dikembangkan agar informasi juga berkembang bersifat etik, yaitu setelah peneliti mengolahnya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dengan pandangannya, menafsirkan, dan menganalisis data-data yang diperoleh.

Kedua, wawancara. Selain melalui observasi, data penelitian juga dikumpulkan dan diperoleh dari kampus, juga melalui teknik wawancara mendalam. juga dilakukan, dalam pengertian melibatkan diri dalam proses bercakap-cakap dengan informan atau subjek penelitian baik secara individu atau kolektif. Wawancara di sini dilakukan dengan model *snow balling* yang eminta informan sebelumnya untuk menunjuk orang lain berikutnya menjadi informan penelitian. Agar teknik tersebut berjalan dengan baik dan wajar, peneliti mengadakan pendekatan sebelumnya. Selanjutnya, untuk mencapai kedalaman dalam kegiatan wawancara (*deep interview*), maka dibangun suasana sedemikian rupa sehingga informan tidak merasa bahwa dirinya dijadikan subjek penelitian. Kondisi tersebut tercipta karena intensitas komunikasi sebelumnya melalui kunjungan-kunjungan sebelumnya, sehingga informan yang ditargetkan oleh peneliti tidak canggung atau tertekan secara emosional karena merasa diwawancarai. Dengan kata lain, kondisi yang diciptakan adalah di mana informan atau subjek penelitian telah diwawancarai namun dirinya seakan tidak merasa diwawancarai.

Oleh karena itu, peneliti telah melakukan upaya mendekatkan dan bahkan menyamaan sikap, pandangan, bahasa, minat, atau gesture komunikasi antara peneliti dan subjek penelitian demi terciptanya sebuah kedekatan atau keakraban yang alami secara spontan. Cara ini dalam disiplin *neurolinguistic programming* dikenal dengan *rapport*. Keakraban diupayakan demi berlangsungnya wawancara mendalam dalam rangka mencapai perolehan data-data penelitian mengenai metakomunikasi budaya mutu di kampus yang lebih valid atau sahih dan terpercaya.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Wawancara mendalam ini oleh peneliti dilakukan dengan mengembangkannya secara semi etnografik. Dikatakan wawancara semi etnografik karena wawancara dilakukan tidak sepenuhnya etnografik, melainkan dengan melihat kondisi-kondisi tertentu dalam pelaksanaan wawancaranya. Penelitian etnografi sendiri tidak dilihat sekedar alat untuk mengumpulkan data, tetapi ia merupakan sebuah cara untuk mendekati data dalam meneliti fenomena komunikasi. Disebut wawancara etnografi karena mengingat penyataan Christopher Pole dan Marlene Morrison (Pat Sikes, Ed) dalam buku berjudul *Doing Qualitative Research in Educational Setting* bahwa semua wawancara etnografi memusatkan pada stimulus lisan untuk menimbulkan sebua tanggapan lisan pula (Pole and Morrison, 2003: 29).

Wawancara etnografis dilakukan peneliti dengan mengedepankan peristiwa percakapan (*speech event*) yang khusus. Apalagi, wawancara dilakukan lebih bernuansa sebagai serangkaian percakapan persahabatan di mana peneliti dapat memasukkan beberapa unsur baru dalam membantu subjek penelitian memberikan jawabannya. Unsur-unsur tersebut antara lain, a) menggunakan kata dan kalimat sapaan yang biasa digunakan subjek, b) mengajukan pertanyaan-pertanyaan, c) mengekspresikan minat terhadap pikiran subjek, d) menunjukkan ketidaktahuan peneliti, e) bergiliran dalam bertanya atau memberikan kesempatan menjawab.

Sesuai dengan karakteristik etnografis tersebut, maka pertanyaan dalam wawancara ditempuh dalam tiga tahap, yaitu dengan pertanyaan deskriptif, struktural dan kontras. Pertanyaan deskriptif digunakan untuk merefleksikan kondisi objek penelitian. Kondisi tersebut diperoleh sperti dengan mengajukan pertanyaan, bisa dimulai dari keprihatinan, ketakjuban,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

penjajagan, kerja sama, dan partispasi, dan seterusnya. Pertanyaan struktural merupakan pertanyaan untuk melengkapi pertanyaan deskriptif. Demikian pula dengan pertanyaan kontras, dilakukan untuk memperoleh makna sebuah substansi mengenai mutu kampus itu sendiri dari sudut-sudut pandang para civitasnya yang berbeda-beda, terutama dari para pembuat kebijakan di dalamnya. Wawancara dalam penelitian ini juga didukung dengan piranti rekaman.

Ketiga rekaman. Perekaman dilakukan langsung oleh peneliti di sela-sela wawancara atau observasi. Kegiatan perekaman dimaksudkan untuk menjaring data-data yang mgkin tidak terjangkau oleh teknik wawancara dan observasi itu sendiri. Selain itu, dalam proses perekaman ini juga tidak menutup kemungkinan menerima masukan data audiovisual dari subjek penelitian sendiri atau orang di sekitarnya, terutama rekaman documenter terkait dengan fokus-fokus penelitian yang telah digariskan. Cara tersebut ditempuh terutama untuk pengumpulan data dan informasi dari percakapan sehari-hari, di mana karena keterbatasan waktu peneliti, yang tidak memungkinkan untuk setiap hari terlibat atau hadir di tengah komunitas peneltian. Dengan demikian, kenaturalan data dapat diandalkan mengingat *setting* komunikasi tidak hanya dengan peneliti, tetapi juga dengan mereka sendiri.

Keempat, catatan lapangan. Teknik catatan manual di lapangan juga telah dilakukan guna menjaring data-data yang tidak dapat dijangkau dengan piranti rekaman audio-visual saja, atau juga untuk mempertajam dan menguatkan apa yang telah diperoleh saat wawancara atau observasi. Terutama, catatan dilakukan terhadap hal yang mencakup data-data dalam kaitannya dengan unsur-unsur ekstra-komunikasi seperti bagaimana *setting*, waktu, tempat dan situasi komunikasi dan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

lain-lain. Pencatatan terhadap objek-objek tersebut dilakukan secepat mungkin terutama sesudah observasi dilakukan. Hal ini demi mempertimbangkan atas apa yang diamati masih segar dalam pikiran peneliti. Pencatatan juga bermanfaat bagi peneliti demi penyempurnaan kembali data yang telah diperoleh pada waktu berikutnya.

Dalam membuat catatan lapangan, peneliti berusaha memposisikan objek, individu atau kejadian yang diamati tetap apa adanya, atau bahkan tidak mengetahui jika pencatatan sedang dilakukan. Pengkondisian semacam ini dalam proses pencatatan dimaksudkan agar supaya objek tersebut tidak bersifat reaktif. Hal ini sejalan dengan asumsi bahwa penelitian kualitatif itu harus bersifat naturalistik, sehingga kenyataan berdimensi jamak dan multi makna. Secara karakteristik sesuai dengan penelitian kualitatif, maka pencatatan dilakukan dengan mempertimbangkan bagaimana hal-hal yang dicatat itu akurat, rinci, luas, dan mendalam, yakni peneliti melakukan lebih dari sekedar melakukan perekaman situasi sederhana.

Adapun catatan lapangan yang telah dilakukan meliputi sebagai berikut. (1) Catatan *Jotted,* yaitu catatan singkat yang dibuat di tempat penelitian. Dalam hal ini, peneliti telah melakukan pencatatan secara ringkas dan spontan yang berisi kode-kode leksikal penting dan dapat mengingatkan bagaimana, waktu dan tempat kejadian terkait budaya mutu di perguruan tinggi. (2) Catatan pengamatan langsung (*direct observation notes*), di sini peneliti membuat catatan naratif yang dibuat langsung setelah peneliti meninggalkan tempat lokasi, yaitu perguruan tinggi yang menjadi objek penelitian. Catatan ini disusun disusun lebih rapi dengan mempertimbangkan kronologi kejadian yang dicatat berdasarkan tempat, waktu, dan urutannya. (3) Catatan interpretasi peneliti (*researcher inference notes*),

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang lebih merupakan catatan penelitian berdasarkan penafsiran penelitian atas peristiwa yang telah dicatat sebelumnya, sehingga dapat dikatakan sebagai catatan reflektif dari peneliti.

Kelima, dokumentasi. Sebagai pelengkap wawancara, pengamatan dan catatatan lapangan, maka data dokumentasi digunakan dalam penelitian ini. Dalam konteks ini, peneliti telah mempelajari berbagai dokumen terkait, baik berupa tulisan, gambar, maupun foto-foto yang berkaitan dengan proses terbentuknya budaya mutu perguruan tinggi. Dokumen tersebut tidak hanya yang bersifat manual, tetapi juga yang berupa virtual atau *internet and computer assisted,* seperti beberapa *soft copy* dokumen dan publikasi via internet. Dalam upaya menjawab masalah penelitian, peneliti mempelajari dokumen berkas profile kampus yang diteliti dan rincian-rincian kegiatan kampus terkait tema penelitian. Selanjutnya, peneliti melakukan langkah penyempurnaan dokumentasi dengan menyortir data-data mana yang terkait tema dan mana data yang tidak terkait dengan tema penelitian

Secara keseluruhan, tehnik-tehnik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan sederhana dapat dirumuskan menjadi tehnik 'libat, simak, cakap, dan catat' yang dalam prosesnya merepresentasikan beberapa teknik seperti observasi partisipasi atau nonpartispasi, wawancara, rekaman dan catatan lapangan. Keragaman teknik yang digunakan di atas, sesuai dengan tesis Samarin bahwa suatu korpus komunikasi memang tidak pernah diperoleh melalui suatu teknik tunggal saja (Samarin, 1988: 118). Selaras dengan pendapat ini, Tarigan (1993: 28) mengatakan bahwa metodologi penelitian cenderung ditentukan oleh bagaimana latar belakang falsafah sang peneliti, teori yang memotivasi, dan tujuan penelitian.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Akhirnya, setelah data terkumpul dilakukan validasi melalui trianggulasi dengan mencocokkan data secara lintas metode, review oleh teman sejawat peneliti, dan konfirmasi ulang kepada informan selaku sumber data. Setelah tervalidasi, data dikodekan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan, kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif fenomenologis menggunakan kolborasi analisis etnografik meliputi komponen, taksonomik, domain dan wacana dengan analisis kualitatif model interaktif menurut Miles, Huberman, & Saldana (2014) yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Dalam prosesnya, yang terjadi tidak hanya masalah komunikasi verbal atau lisan, karena justru biasanya komunikasi non verbal lebih mendominasi, seperti bagaimana gesture, mimik, mata, gerak tubuh dan lain-lain.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BAB II

LANDASAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN: ANTARA SPIRITUALITAS DAN FILOSOFIS

A. Spititualitas Komunikasi Kepemimpinan

Dalam sumber hukum Islam, al-Quran dan al-Hadits telah memposisikan komunikasi sebagai potensi dasar yang diberikan Allah sebagai kenikmatan besar kepada manusia. Potensi tersebut disebutkan-Nya dalam QS. Ar-Rahman sebagai berikut:

اَلرَّحْمٰنُۙ عَلَّمَ الْقُرْاٰنَۗ خَلَقَ الْاِنْسَانَۙ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

"1. (Tuhan) yang Maha pemurah, 2. Yang Telah mengajarkan Al Quran. 3. Dia menciptakan manusia. 4. Mengajarnya pandai berbicara."

Kata *al-bayân* pada ayat keempat di atas merupakan kenikmatan besar bagi umat manusia setelah anugerah kenikmatan menerima al-Quran. Atas dua kenikmatan besar inilah, surat ini dibuka dengan awalan ayat yang berbunyi *ar-Rahmân* (Tuhan Yang Maha Pemurah) sebagai isyarat betapa banyak kenikmatan besar yang diberikan dan tak terbatas, baik secara kuliatas maupun kuantitas. Demikian penjelasan As-Shawi (2014: 125). Kenikmatan sebagai bentuk kongkrit dari pembumian fungsi-fungsi penciptaan manusia itu sendiri sebagai *khalifah fil ardl* atau pemimpin di muka bumi (QS. Al-Baqarah: 30) yang akan dimintai pertanggunjawabannya di akhirat.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Selain itu, Allah Swt juga menciptakan manusia tidak dalam bentuk tunggal tanpa yang lain kecuali dengan pasangannya. Tidak hanya terbatas dalam hubungan gender laki dengan perempuan semata, namun juga dalam hubungan antar komunitas yang satu dengan komunitas yang lain, suku yang satu dengan suku lain, dan antar berbagai bangsa. Pesan nyata ini disebutkan Allah Swt dalam firman-Nya, QS. Al-Hujurat: 13 sebagai berikut.

يٰٓاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ لِتَعَارَفُوْا ۚ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ ۗاِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ خَبِيْرٌ

"Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisiAllah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal."

Dari dua ayat atas, kata *al-bayân* 'pandai berbicara' dan *li ta'ārafū* 'saling mengenal' terlihat sebagai istilah sentral yang menjadi acuan prinsip spiritual bagaimana komunikasi itu harus dilakukan. Selain itu, betapa pentingnya makna komunikasi itu, sampai-sampai kata *li ta'ārafū* pun secara redaksional mengandung unsur yang unik, lain daripada yang lain. Keunikan tersebut adalah, kata *li ta'ārafū* sekilas dapat mengundang pertanyaan bagi pembelajar ilmu *sharf*.

Menurut ilmu ini, secara *derivative*, semua kata dalam bahasa Arab bisa ditelusuri asalnya. Misalnya, kata *istighfār* (استغفار) yang berarti 'permohonan ampun' merupakan bentuk *verbal noun* (مصدر) dari kata kerja (فعل) yaitu *istaghfara-yastaghfiru* (استغفر-يستغفر) yang artinya 'memohon ampun'. Yang pertama adalah bentuk kata kerja lampau (ماضى), dan yang kedua adalah bentuk kata kerja sekarang dan akan datang (مضارع).

Dalam konteks ayat 13 surat al-Hujurat ini, kata *li ta'ārafū* menjadi sangat unik karena jika dirujuk secara *derivative*, malah

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tidak mengikuti kaidah lazimnya. Jika ia merupakan asal bentuk *verbal noun*, maka *ta'ārafū* harusnya menjadi *ta'āruf* tanpa artikel jamak dengan tambahan semivokal [و dan ا] sehingga berakhiran *ū*. Sedangkan jika ia merupakan asal bentuk kata kerja (فعل), maka *ta'ārafū* harusnya menjadi *tata'ārafū.* Di sini terlihat, seakan kata *ta'ārafū* bukan berasal dari keduanya.

Terkait keunikan redaksional ayat ini, Syekh al-Syaukani dalam tulisannya di kitab *Tafsir al-Qadir* (bab 12, juz 7: 20) menjawab sebagai berikut.

قرأ الجمهور { لتعارفوا } بتخفيف التاء ، وأصله : لتتعارفوا ، فحذفت إحدى التاءين. وقرأ البزّي بتشديدها على الإدغام . وقرأ الأعمش بتاءين واللام متعلقة بخلقناكم ، أي: خلقناكم كذلك ليعرف بعضكم بعضاً . وقرأ ابن عباس (لتعرفوا) مضارع...

"Mayoritas ulama membaca kata li ta'ārafū dengan meringankan bunyi huruf ta', sedangkan asalnya adalah li tata'ārafū, lalu salah satu huruf ta'nya dihilangkan, Al-Bazziy membacanya dengan cara idgham (assimilated sound), sementara al-A'masy membunyikan kedua huruf ta'nya dan huruf lam digandeng dengan kata khalaqnākum, yang maskudnya 'Kami ciptakan kalian untuk saling mengenal sebagian dengan sebagian yang lain. Adapun Ibnu Abbas (ra) membacanya dengan li ta'rifū sebagai fi'il mudhāri'..."

Keunikan fonomorfologis kata *tata'ārafū* yang diringankan menjadi *ta'ārafū* seakan mengandung makna bahwa komunikasi itu mudah namun sebenarnya memiliki makna yang dalam. Komunikasi bukan semata struktur, karena struktur dapat disederhanakan. Komunikasi di antara manusia bukan hanya sekedar rangkaian bunyi dalam kata dengan kaidah-kaidah baku, akan ia juga merupakan representasi struktur batin para komunikatornya. Oleh karena itu, makna dalam komunikasi menjadi signifikan. Dengan demikian, frasa *li ta'ārafū* sudah seharusnya menjadi perhatian serius sebagai pentingnya bagaimana komunikasi dilakukan untuk saling memperkenalkan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

setiap potensi diri.

Ayat 13 surat al-Hujurat ini juga memerlihatkan betapa tujuan-tujuan saling men-ta'arufkan potensi dan sumberdaya yang ada dengan penegasan Allah dalam bertakwa. Untuk itu, komunikasi harus dibangun dalam rangka optimasi nilai yaitu *taqwa*. Di sini, *taqwa* menjadi *passing grade* tertinggi dalam kualifikasi mutu manusia di hadapan Allah Swt. Ketaqwaan seseorang bisa meningkat, juga bisa menurun. Karena itu, siapa yang paling bertaqwa, dialah yang paling mulia di sisi-Nya. Dia Swt menghendaki segala hal yang baik dan tidak menghendaki keburukan antara manusia berlangsung secara destruktif dan merusak.

Untuk meningkatkan keberterimaan pesan, sebuah komunikasi harus dilakukan dengan lemah lembut, bukan dengan cara-cara yang keras lagi kasar. Jika terdapat konflik dalam segala urusan, urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya, maka sebagai solusinya adalah kembali kepada al-Quran dan al-Hadits yang mana keduanya telah merekomendasikan untuk melakukan musyawarah dalam setiap persoalan.

Terkait dengan hal ini, firman Allah Swt dalam QS. Ali Imran: 159 menegaskan sebagai berikut.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيْظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوْا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى الْاَمْرِ ۚ فَاِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ ۗ اِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِيْنَ

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Oleh karena itu, maka dalam setiap berucap, manusia diharuskan untuk memperhatikan bagaimana ucapannya pada orang lain, baik itu dari segi isi ataupun cara dia berucap. Allah Swt hanya menghendaki apa yang diucapkan oleh hambanya adalah apa-apa yang baik dan bernilai. Jika tidak baik dan bernilai, maka diam itu lebih baik. Perintah untuk senantiasa berucap dengan ucapan yang berorientasi kebaikan adalah sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. Al-Baqarah: 83 berikut ini.

وَقُوْلُوْا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَّاَقِيْمُوا الصَّلٰوةَ وَاٰتُوا الزَّكٰوةَ

"...dan ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia, dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat..."

Bicaralah yang baik-baik, sebab itu akan mengundang kebaikan. Betapa tingginya nilai dari ucapan yang baik (bermutu) sampai Allah dalam ayat di atas mendahulukan dan menyandingkan perintah berucap baik dengan perintah shalat dan zakat, yaitu dua perintah yang menjadi simbol konstruk komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Hanya saja, urutan tersebut bukan bermakna mementingkan yang terdahulu dan mengabaikan yang kemudian.

Perintah berucap yang baik, perintah menegakkan shalat dan perintah menunaikan zakat adalah perintah satu paket. Ketiga perintah tersebut adalah sama status spiritual legalitasnya, yaitu sebagai perintah wajib, tidak menggugurkan satu dengan yang lainnya. Jika sorang muslim telah menegakkan shalatnya, maka dia juga harus menunaikan zakatnya bagi orang-orang yang berhak (*mustahiqqin*).

Selanjutnya, orang yang telah menegakkan shalat dengan khusu' dan mengeluarkan zakat dengan ikhlas, maka dia tentu harus berkata-kata yang baik. Demikian sebaliknya, orang yang berkata-kata baik, dapat dijadikan cerminan bahwa shalat dan zakatnya juga baik pula. Selain itu, kata-kata yang baik biasanya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

akan berefek baik pula bagi pendengarnya, baik secara piskologis maupun sosial.

Bisa dibayangkan, bilamana dalam suatu perjalanan sesorang mengatakan hal-hal yang baik dengan cara-cara yang baik pula pada orang lain, maka orang lain itu bisa jadi akan meniru atau ingin menjadi seperti apa yang baru didengarnya. Demikian pula sebaliknya, jika kata-kata yang disampaikan itu negatif, maka akan berdampak negatif (*abuse*) pula bagi orang yang mendengarnya.

Karenanya, Rosulullah saw tidak pernah menghendaki komunikasi demikian terhadap siapapun, apalagi terhadap anak. Sebagai contoh, dia saw pernah menegur seorang sahabat yang memperlakukan anaknya secara kasar. Diceritakan dalam hadits *lā tuzrimūhu* dari Ummi Fadlal (ra) bahwa seorang anak telah pipis di pangkuan Rosulullah, sehingga membasahi pakaian beliau.

Sang ibu kemudian merenggutnya paksa dari pangkuan Rosulullah dan memarahinya dengan kasar. Rosulullah sangat tidak berkenan dengan pemandangan itu, sehingga dia bersabda:

"Jangan engkau menghentikan pipisnya. Pakaian ini dapat dibersihkan dengan air, tetapi apakah yang dapat menghilangkan kekeruhan dalam jiwa anak ini akibat perlakuan kasar itu?" (Shihab, 1997: 312)

Tentu saja, marah merupakan jenis emosi yang alamiah terjadi pada setiap orang. Namun, yang menjadi persoalan bukan marahnya, melainkan bagaimana menyampaikan kemarahan itu sendiri. Jadi, emosi tersebut harus dikendalikan sehingga tidak selalu harus diikuti dengan sikap kasar dan merusak, karena pasti ada alternatif lain yang bisa dijadikan solusi dengan lebih baik.

Di sinilah, terasa bagaimana makna sebuah kata-kata yang baik. Karena dari kata-kata baik akan berbias baik pula bagi yang lain, maka dalam *shahīh Bukhārī* disebutkan bahwa Nabi Muhammad saw menyamakannya dengan ibadah sedekah.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Sebuah ibadah yang membahagiakan bagi pihak-pihak yang melakukan ataupun menerimanya. Perhatikan haditsnya berikut ini.

وقال أبو هريرة عن النبي صلى الله عليه و سلم : الكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ (متفق عليه)

"Dan Abu Hurairah berkata dari Nabi Saw: Kata-kata yang baik itu adalah sedekah." (HR. Muttafaq alaih)

Makna sedekah ini lebih dari sekedar makna fisikal atau material. Namun, sedekah bisa diartikan lebih strategis sebagai *positive induction* dalam jiwa seseorang, sehingga orang yang bersedekah dengan kata-kata yang baik, akan mendapat apresiasi yang baik pula. Sementara orang yang mendapat sedekah berupa kata-kata baik, akan berimplikasi positif dalam membangun psikologinya ke depan.

Tidak hanya dalam kata, komunikasi yang dibangun dengan cara-cara yang baik juga akan mengundang sebuah ikatan kekerabatan atau pertemanan yang harmosnis. Seringkali, permusuhan terjadi hanya karena para komunikatornya yang tak mampu berkomunikasi. Kata-kata yang baik, namun disampaikan dengan cara yang tidak baik, tentu akan terasa tidak baik pula.

Karenanya, cara berkomunikasi dalam Islam juga mendapatkan perhatian serius, sebagaimana dalam QS. An-Nahl: 125 Allah Swt berfirman:

اُدْعُ اِلٰى سَبِيْلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِيْ هِيَ اَحْسَنُۗ اِنَّ رَبَّكَ هُوَ اَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيْلِهٖ وَهُوَ اَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِيْنَ

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan cara "hikmah" dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik pula. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk."

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Ayat di atas menghendaki setiap ajakan yang bertujuan yang baik hendaknya dilakukan dengan cara "hikmah", yaitu perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara yang hak dengan yang bathil. Bahkan, jika terjadi sebuah perselisihan pun, maka penyampaian pendapat atau sanggahan juga harus dilakukan dengan cara-cara yang baik (*ahsan*). Seseorang tidak boleh menyalahkan yang lain dengan membabibuta, seakan dirinya yang paling benar. Karena, ayat di atas mempertegas bahwa tiada yang paling tahu kesalahan dan kesesatan oaring lain kecuali Allah Swt.

Komunikasi yang baik – isi ataupun caranya – akan mempertegas fungsi *ta'aruf,* yaitu mencapai harmoni kehidupan antara sesama. Bentuk kongkritnya adalah adanya kekerabatan, persahabatan, dan persekutuan. Relasi tersebut sesungguhnya menjadi misi dari peciptaan manusia dalam meningkatkan peran dan fungsinya sebagi khalifah di bumi. Allah tidak menghendaki pemusuhan di antara manusia, kecuali persahabatan atau pertemanan.

Barang siapa yang menyokong upaya-upaya pertemanan, niscaya Allah telah menjamin dia sebagai teman-Nya pula. Jaminan tersebut dapat dilihat dalam kitab *Shahīh Bukhārī* bahwa Rasulullah saw bersabda:

(إِنَّ اللهَ رَفِيْقٌ يُحِبُّ الرِّفْقَ فِيْ الْأَمْرِ كُلِّهِ(رواه البخاري

"Sesungguhnya Allah teman dan menyukai pertemanan dalam segala hal." (HR. Bukhari)

Pertemanan atau persekutuan merupakan bentuk paling sederhana dari sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi yang paling sederhana sekalipun, komunikasi menjadi kunci ke arah mana organisasi diarahkan. Secara verbal (*qaul*), Sofyan Sauri (2006: 104-105) menyebutkan bahwa kemampuan verbal yang baik dalam perspektif al-Quran mengacu pada 6 prinsip, yaitu *qaulan sadida*/ perkataan yang benar (QS. An-Nisa: 9), *qaulan baligha*/ berdampak

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

/efektif (QS. An-Nisa': 63), *qaulan ma'rufa*/ kata-kata yang baik (QS. Al-Baqarah: 235; QS. An- Nisa': 5& 8; QS. Al-Ahzab: 32, *qaulan karima*/ ucapan yang mulia (QS. Al-Isra': 23), *qaulan layyina*/ lemah-lembut (QS. Thaha: 44), dan *qaulan maisura* / mudah dimengerti (QS. Al-Isra': 28).

Makna-makna tersebut diperkuat, misalnya, dalam kitab-kitab tafsir bahwa *sadida* itu selain benar juga bijaksana (Tafsir al-Qurtubi), *baligha* sebagai perkataan yang menyentuh jiwa, *karima* sebagai kata-kata yang penuh hormat dan sopan (Ibnu Katsir), dan *maisura* sebagai perkataan yang menyenangkan (Tafsir al-Azhar). Begitu pentingnya muatan nilai dalam perkataan, sehingga Nabi saw menyerukan:

قِيْلَ لِرَسُوْلِ اللهِ ص إِنَّ فُلَانَةَ تَصُوْمُ النَّهَارَ وَتَقُوْمُ اللَّيْلَ وَ هِيَ سَيِّئَةُ الْخُلُقِ تُؤْذِى جِيْرَانَهَا بِلِسَانِهَا قَالَ لَا خَيْرَ فِيْهَا هَيَ مِنْ أَهْلِ النَّارِ

"Dikatakan kepada Rasulullah saw., "Sesungguhnya si Fulanah shaum di siang hari dan tahajud di malam hari. Namun akhlaknya buruk. Ia suka menyakiti hati tentangganya dengan mulutnya". Rasulullah bersabda, "Tidak ada kebaikan pada diri Fulanah itu. Ia termasuk ahli neraka."

Sementara itu, komunikasi dalam sebuah organisasi tidak hanya dapat dilihat dan dirasakan dalam bentuk verbal. Jika mayoritas manusia berkomunikasi secara nonverbal, maka komunikasi non verbal juga sangat diperhatikan dalam ajaran Islam. Dalam kitabnya, *Jami' al Hadits,* Syaikh Jalaluddin al-Suyuthi sebagai penulis menyebutkan sebuah hadits bahwa Rasulullah pernah bersabda:

(وتَبَسُّمُك فِى وَجْهِ أَخِيْكَ صَدَقَةٌ... (رواه الترميذي

"Dan senyumanmu pada saudaramu adalah sedekah."(HR. Bukhari)

Tersenyum merupakan respon emosional yang dalam komunikasi berperan sebagai komunikator non verbal. Demikian pula dengan semua yang tampak di wajah (*gesture*) dan badan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

merupakan bagian dari komunikasi non verbal. Pada realitasnya, ternyata komunikasi non verbal disebut-sebut sebagai komunikasi yang lebih banyak dilakukan oleh manusia daripada komunikasi verbalnya.

Perhatian serius oleh Islam mengenai komunikasi non verbal menunjukkan betapa peran jenis komunikasi tersebut sangat strategis dan urgen, sehingga tidak boleh diremehkan. Dalam kitab *Al-Jami Bayna al-Shahihaini al-Bukhari wa Muslim,* (vol: 1, hal: 159) disebutkan sebuah hadits sebagai berikut.

عن أبي ذر قال قال لي النبي {صلى الله عليه وسلم} لا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئاً ، وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهٍ طَلْيقٍ (رواه مسلم و البخاري

"Dari Abu Dzar, dia menyebutkan bahwa Nabi saw bersbada: Janganlah kamu remehkan suatu hal dari kebaikan (makruf) meskipun itu hanya seperti berjumpa temanmu dengan pandangan lepas (thaliq)." (HR. Muslim dan Bukhari)

Yang dimaksud dengan pandangan "lepas" dalam hadits dari Abu Dzar di atas adalah wajah *confort,* dalam arti nyaman dipandang atau dalam bahasa Jawa dikenal dengan istilah *sumringah*. Kata "lepas" juga sering diartikan dengan murah senyum, karena nilai senyuman itu lebih indah dari hiburan manapun. Demikian ungkapan dalam syair Arab sebagai berikut.

بَشَاشَةُ وَجْهِ المَرْءِ خَيْرٌ مِنَ القِرَى

"Wajah cerah seseorang itu lebih baik dari pada sebuah hiburan manapun." (http://www.alriyadh.com/516163)

Berbagai argument *naqli* di atas itulah yang mendorong kajian mengenai metakomunikasi ini dilakukan, sebuah kajian yang tidak sebatas hanya melihat apa-apa yang dikomunikasikan, tetapi lebih jauh dari itu sampai mengenai apa sebenarnya dan terjadi di balik komunkasi itu sendiri, bahkan dalam komunikasi yang tidak berbentuk ucapan sekalipun. Terutama dalam konteks

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

kepemimpinan.

Sebab, setiap pribadi punya sisi kepemimpinan (*khalifah*), baik kepemimpinan terhadap diri sendiri, keluarga, sekolah, kantor, perusahaan, dan otoritas pemerintahan dalam spektru yang lebih luas. Kepemimpinan secara spiritualitas bukanlah sebagai hadiah atau jerih payah manusia semata, tetapi justru ia merupakan pemberian mutlak dari Allah sebagai amanah. Oleh karena itu, setiap manusia akan dimintai pertanggungjawabannya atas masing-masing kepemimpinannya. Perhatikan QS. Al-Baqarah: 30 dan Hadis riwayat *muttafaq 'alaih*.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

"(Ingat) ketika Tuhanmu berkata kepada malaikat, 'Aku ingin menjadikan khalifah di bumi.' Mereka bertanya, 'Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana? Padahal, kami bertasbih memuji dan menyucikan nama-Mu.' Dia berkata, 'Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kalian ketahui," (Surat Al-Baqarah ayat 30).

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan ditanya dengan apa yang dipimpinnya, seorang imam adalah pemimpin dan akan ditanya dengan apa yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin di dalam keluarganya dan dia akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya, seorang wanita adalah pemimpin di dalam rumah suaminya, dan akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya, seorang pembantu adalah pemimpin pada harta tuannya, dan akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya". Ia berkata: "Saya mengira bahwa

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

beliau juga bersabda: "Seorang laki-laki adalah pemimpin pada harta ayahnya dan akan ditanya tentang apa yang dipimpunnya, dan semua kalian adalah pemimpin dan akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya". (HR. Muttafaqun 'Alaihi).

B. Pictures of Facts: Landasan filosofis Komunikasi

Karena kajian di sini lebih fokus pada persoalan komunikasi sebagai perilaku organisasi atau kepemimpinan mutu lembaga pendidikan, maka landasan filosofisnya lebih melihat manusia tidak lagi menjadi 'subjek komunikasi' dalam memaknai realitas kehidupan yang dihadapi, namun lebih melihat manusia justru sebagai 'objek' di mana manusia dikendalikan oleh komunikasinya, atau dengan kata lain cara pandang seseorang dipengaruhi oleh komunikasi yang dikuasainya.

Pada tataran spesifik konseptual, kajian ini dideskripsikan dengan menggunakan Filsafat Analitik Logisdari Russel dan Wittgenstein yang kontra dengan Filasafat Idealisme atau Neo-hegelian Inggris seperti banyak diusung oleh T.H. Green, Edward Caird, John Caird, dan Francis Herbert Bradley. Sebagaimana dalam buku monumentalnya yang berjudul *Tractatus Logico-Philosophicus*, Wittgenstein (1921: xii) memandang bahwa hakikat komunikasi lebih menunjukkan sebagai gambaran dunia (*the picture*)dengan menyatakan, *We make to ourselves pictures of facts.*

Pandangan Wittgenstein ini dipengaruhi oleh Filosuf Bertrand Russell yang banyak menelanjangi struktur hakiki komunikasi (bahasa) dan realitas dunia melalui jalan analisis. Yang dianalisis adalah fakta yang terbagi atas formulasi logika, bahasa, prinsip kesesuaian, dan struktur proposisi. Komunikasi sebagai *pictures of facts* ini diharapkan memperkuat argumentasi dan rekontruksi teoretik kajian mengenai metakomunikasi ini, sehingga mampu memaparkan budaya mutu pendidikan tinggi juga dalam bingkai *pictures of facts.*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Selain itu, Wittgenstein menjadi landasan filosofis kajian teoretik di sini karena pemikirannya juga banyak memberikan inspirasi dan pengaruh bagi para filosuf abad XX yang semakin menyadari bahwa problem-problem dan konsep-konsep filsafat dapat dijelaskan melalui analisis bahasa sebagai konten komunikasi. Konsep-konsep seperti 'kebenaran', 'keadilan', 'kewajiban', dan 'kebaikan, semakin mendapatkan kejelasan saat diuraikan melalui analisis bahasa atau analisis penggunaan ungkapan bahasa secara khsusus, dan komunikasi pada umumnya.

Filsafat Analitik Logis dari Wittgenstein secara sistematis melihat komunikasi (hakikat bahasa) sebagai "Bentuk Kehidupan" atau "*Form of Life*". Pemikiran kedua dari Wittgenstein ini diharapkan lebih mendorong kajian dalam laporan kajian ini untuk mengungkap bagaimana bentuk kehidupan kampus sebenarnya sebagai lembaga pendidikan tinggi.

Konsep Filsafat Analitik dengan menggunakan pendekatan "*Form of Life*" ini diungkapkan oleh Wittgenstein dalam bukunya *Philosophical Investigations*, yang kemudian ditulis ulang oleh David G. Stern (2004: 89) dengan judul *Wittgenstein's Philosophical Investigations: An Introduction*. Dalam buku tersebut, Wittgenstein mengkaitkan terma "*Form of Life*" sebagai makna dari "*language-game*":

"Here the term "language-game" is meant to bring into prominence the fact that the speaking of language is part of an activity, or of a form of life." (David G. Stern, 2004: 89)

"Di sini istilah " language-game" dimaksud untuk membawa ke dalam keunggulan fakta bahwa sebuah pernyataan bahasa itu merupakan bagian dari dari suatu aktivitas, atau bagi dari suatu format kehidupan."

Dalam kajian ini, pemikiran Filsafat Analitik Logis sebagai landasan kajian teori digunakan secara komprehensif, dalam arti menyeluruh dan tidak parsial. Hal ini karena dalam

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

perkembangannya, Filsafat Analitik Logis mengembangkan konsepnya dalam tiga aliran, yaitu aliran (1) Atomisme Logis, (2) Positivisme Logis, dan (3) Filsafat Bahasa Biasa (*Ordinary*). Aliran Filsafat Atomisme Logis digagas oleh Bertrand Russell (1872-1970), dan Ludwig Wittgenstein sendiri (1889-1951). Aliran Filsafat Positivisme Logis digagas oleh Alfred Jules Ayer (1910-1989).

Adapun aliran Filsafat Bahasa *Ordinary* (Biasa) dikembangkan oleh Ludwig Wittgenstein sendiri (1889-1951), dan didukung oleh Gilbert Ryle (1900-1976), John Langshaw Austin (1911-1960), serta Peter Strawson (1919). Secara sederhana, yang dimaksud dengan Filsafat Atomisme Logis adalah setiap proposisi ujaran (komunikasi) yang kompleks dapat dianalisis menurut bagian-bagian terkecil kalimat (*atomic sentences*) yang menjadi kebenaran karena bagian-bagian terkecil fakta (*atomic facts*).

Sedangkan Filsafat Positivisme Logis merupakan pemikiran yang mengadopsi prinsip-prinsip Filsafat Empirisme dan berargumentasi bahwa komunikasi itu dianggap bermakna jika dapat diverikasi lebih lanjut, baik verifikasi ketat, ataupun verifikasi lunak. Filsafat ini juga menolak metafisika sebagai hal yang tidak bermakna (*meaningless*).

Filsafat Bahasa Biasa (*the Ordinary Language Philosophy*) merupakan pendekatan filsafat yang populer tahun 1950-an di Inggris yang fokus terhadap berbagai cara penggunakan ujaran (*in which words used*). Pendekatan ini juga tidak menghendaki (*disstate*) persoalan metafisika dan pendekatan formal dalam bahasa/komunikasi (Tanesini, 2007: 92-93, 113). Agar lebih dapat dipahami masing-masing spesifikasi pemikiran aliran filsafat tersebut, maka peneliti mencoba mensarikannya dari berbagai sumber referensial sebelumnya dalam bentuk matriks sebagai berikut:

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tabel 2.1. Matrik Filsafat Analitik Logis Yang Malandasi Kajian Teoretik

Fils. Analitik Logis		Prinsip	Pengaruh	Keterangan
Cabang	Tokoh			
Atomisme Logis	Russell	Mengkaji struktur hakiki bahasa dan dunia dengan analisis factual, bukan sebatas pendapat para filsuf seperti yang dilakukan Moore.	Logika simbolis modern (Frege dan Peano). Empirisme (John Lock dan David Hume)	Atomisme Logis diuraikannya dalam majalah *The Monis*, AS (1918), dalam jurnal *Logic and Knowledge* (1956).
	Wittgenstein	Mengkaji realitas dengan analisis dan sintesis logis, mendeskripsiksan perihal struktur logika bahasa, teori gambar dan tipe-tipe kata.	Bertrand Russell sebagai sahabatnya telah banyak memberikan pengaruh	Pemikiran ini banyak dituangkan dalam bukunya *Tractatus Logico Philosophicus* (1922).
Positivisme Logis	Ayer	Menerima konsep Atomisme Logis mengenai logika dan teknik analisisnya, meski tidak menyentuh metafisikanya. Deskripsi pemikirannya yang terkenal adalah (a) prinsip verifikasi ketat (b) prinsip verifikasi lunak.	Tradisi empirisme David Hume, John Stuart Mill, dan Ernest Mach. Dipengaruhi Wittgensetein dan linguistik struktralisme empiris Saussure.	Terma "positivisme logis" dikenal juga dengan sebutan "empirisme logis", "neopositivisme". Pemikiran Ayer dituangkan dalam bukunya, *Language, Truth and Logic* (1936).
Bahasa Biasa (Ordinary Language Philosophy)	Wittgenstein	Disebut sebagai pemikiran "periode kedua" , ini berpangkal pada prinsip bahwa kata-kata banyak dipakai dengan banyak cara (konsep 'Language Games').	Pemikiran Wittgenstein sendiri yang tertuang dalam Tractatus Logico Philosophicus (1922)	Pemikiran ini ditulis dalam bukunya, *Philosophical Investigations*,k yang kemudian dianggap sebagai embrio aliran Filsafat Bahasa Biasa.
	Ryle	Melukiskan fakta-fakta dalam kategori satu dengan menggunakan ciri-ciri logis yang menandai kategori lain.	Wittgenstein, terutama dari buku, *Philosophical Investigations*	Bahasa sehari-hari menjadi objek sentral pikiran Ryle, seperti dalam *The Concept of Mind* (1949).
	Austin	Hakikat bahasa bergantung pada konteksnya, terbagi dalam ucapan performatif, ucapan konstatif, dan tindak-tutur.	Wittgenstein, terutama dalam *Philosophical Investigations*	Pemikiran Austin yang paling populer terdapat dalam *How To Do Things With Word* (1962).
	Strawson	Komunikasi mengacu pada *the basic particulars* dalam realita untuk identifikasi pengalaman psikis, peristiwa, proses, dan bagian-bagian fisis yang terkecil	Wittgenstein & Austin	Pemikiran Strawson populer adalah *Individuals: an Essay in Descriptive Methaphysics* (1959).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Sementara dalam tataran praksisnya, kajian metakomunikasi dalam kecakapan komunikasi kepemimpinan untuk mengembagkan budaya mutu dalam kajian ini cenderung mengacu pada dasar-dasar Filsafat Pragmatisme. Filsafat ini menurut Alessandra Tanesini (2007: 120) dalam bukunya *Philosophy of Language A–Z*dinyatakan sebagai:

"A North American school of thought first developed by Peirce and William James in the nineteenth century which rejects abstraction in favour of practical utility. Theyreject views that have no practical consequence or distinctions that make no difference in practice. Pragmatists are well known for supporting a view according to which truth is what works. In contemporary philosophy, Rortyis the most prominent advocate of pragmatism."

"Sebuah pemikiran Amerika Utara yang pertama kali dikembangkan oleh Peirce dan William James pada abad sembilan belas yang menolak abstraksi berpihak pada kegunaan praktis. Mereka menolak pandangan yang tidak memiliki konsekwensi praktis atau pembedaan yang tidak membedakan dalam tataran praktis. Seorang pragmatis dikenal sebagai pendukung suatu pandangan berdasarkan kebenaran mana yang sejatinya terjadi. Dalam filsafat kontemporer, Rorty merupakan advokat pragmatisme yang paling terkemuka."

Demikian pula dalam *The Columbia Encyclopedia (Sixth Edition),* Pragmatisme sebagai disiplin filsafat yang pertama kali diberikan Charles Sanders Peirce (1872) disebutkan telah mendominasi Filsafat Amerika dari 1890anhingga 1930an dan telah muncul kembali sebagai unsur penting kajian keilmuan abad ini. Ensiklopedi Columbia tersebut menyebut Pragmatisme sebagai metode filsafat di mana kebenaran suatu dalil (*the truth of a proposition*)diukur oleh hubungannya dengan hasil eksperimen dan tujuan praktis (encyclopedia.com).

Peirce, di samping dikenal sebagai filusuf, dia dikenal juga sebagai ahli matematika dan fisika. Doktrin filusuf kelahiran Cambridge, Massachusetts pada 19 September 1839 itu adalah:

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

"...as a theory of meaning in the 1870s, holding that an intrinsic connection exists between meaning and action -- that the meaning of an idea is to be found in its "conceivable sensible effects" and that humans generate belief through their "habits of action". (radicalacademy.com)

"... sebagai teori mengenai makna pada tahun 1870an, menegaskan bahwa ada sebuah suatu koneksi hakiki antara makna dan tindakan-- bahwa makna dari suatu gagasan diharapkan dapat ditemukan di dalamnya "efek masuk akal yang dapat dikayalkan" dan manusia itu menghasilkan kepercayaan melalui " kebiasaan tindakan" mereka.

Doktrin tersebut lalu diikuti oleh William James, yang memandang bahwa dalam berbagai hal, ukuran penting keberterimaannya adalah kemauan untuk percaya (*the will to believe*), dan yang menjadi figur kunci dalam mempromosikan pragmatisme dan pengaruhnya sepanjang tahun 1890an dan awal 1900an. Bahkan, John Dewey yang juga terkenal sebagai tokoh psikologi pendidikan telah mengembangkan doktrin pragmatisme dalam karya-karya instrumentalismenya.

Martin Cohen (2001: 220) dalam bukunya *101 Philosophy Problems* telah mengulas profil singkatnya dengan menyebutkan dia sebagai berikut.

"John Dewey, the American philosopher of education, wrote that 'meaning is wider in scope as well as more precious in value than truth, and philosophy is occupied with meaning rather than truth'."

"John Dewey, seorang ahli filsafat pendidikan Amerika, telah menuliskan bahwa 'makna itu lebih luas cakupannya sebagaimana halnya lebih mahal nilainya dari pada kebenaran, dan filsafat itu lebih disibukkan dengan makna di bandingkan dengan kebenaran'."

Secara konseptual, pragmatisme dalam perkembangannya lalu dipandang dalam dua perspektif. Perspektif pertama mengamati unsur-unsur kebahasaan secara fenomenologis yang terucap baik dalam tataran fonologi, sintaks, dan semantik. Sementara perspektif kedua, pragmatik lebih diasumsikan sebagai kajian

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tentang tutur kata dan kepatutannya yang bergantung kepada bagaimana cara, situasi dan kondisi kata-kata dikomunikasikan. Perspektif kedua inilah yang lebih mewarnai dasar-dasar kajian teoretik komunikasi kepemimpinan mutu dalam kajian kajian ini.

Pragmatisme dalam perspektif kedua tidak dapat dipisahkan dari analisis tindak tutur (*speech act analysis*) sebagaimana disinggung sebelumnya. Analisis tindak tutur berkembang sejak Austin (1962) membuka persoalan tentang bagaimana berbuat sesuatu dengan kata-kata. Kendati kalimat sering dapat dipakai untuk memberitakan perihal keadaan, namun ia juga dianggap sebagai pelaksana suatu tindakan (Brown and Yule, 1996: 230-231, Cutting, 2002: 15-20).

Dalam kajian sosiopragmatik terdapat berbagai pendekatan untuk mengidentifikasi arti sosial dengan mendasarkan pada kegiatan yang dilakukan oleh pembicara dengan tuturannya. Tindak tutur (*speech act*) merupakan bagian dari peristiwa tutur (*speech event*). Jika peristiwa tutur itu dalam bentuk praktisnya adalah kegiatan ceramah keagamaan, maka tindak tutur merupakan unsur pembentukannya yang berupa tuturan dalam ceramah dan tindakan sebagai tujuannya. Pemberi tuturan dan penerima tuturan sering diistilahkan lain dengan 'penutur dan petutur' (Wijana, 1996: 45) atau dalam bahasa Inggris sering disebut denga *speaker* dan *hearer* (Edmonson, 1981: 56).

Terkait dengan tindak tutur, Jacob L. Mey (1993:163-168). dalam bukunya *Pragmatics: An Introduction* membagi kajian analisis tindak tutur dalam beberapa kategori berikut. Menurut jenisnya, tindak tutur terbagi menjadi lima yaitu, (1) tindak representatif, (2) tindak komisif, (3) tindak direktif, (4) tindak ekspresif, dam (5) tindak deklaratif. Adapun tindak representatif merupakan tuturan yang difungsikan untuk menjelaskan apa atau bagaimana

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

sesuatu itu ada, seperti menyatakan, mengira, menjelaskan dan sebagainya.

Tindak komisif berfungsi untuk mendorong pembicara melakukan sesuatu seperti berjanji, bersumpah dan sebagainya. Tindak direktif berfungsi mendorong pendengar untuk melakukan sesuatu seperti mengusulkan, memohon, mendesak dan lain-lain. Tindak ekspresif terkait dengan perasaan dan sikap seperti menyesal, minta maaf, bersyukur dan lain-lain. Sedangkan tindak deklaratif berfungsi memantapkan atau membenarkan sesuatu tindak tutur lainnya.

Menurut hubungannya dengan tindakan, tidak tutur dalam kajian pragmatik terbagi menjadi tiga, yaitu (1) tindak lokusi, (2) tindak ilokusi, dan (3) tindak perlokusi. Adapun maksud dari tindak lokusi (*locutionary act*) merupakan tindak tutur untuk menyatakan sesuatu (*an act of saying something*). Tindak ilokusi (*illocutionary act*) merupakan tindak tutur yang digunakan untuk melakukan sesuatu (*an act of doing something in saying something*). Sedangkan tindak perlokusi (*perlocutionary act*) adalah tindak tutur yang memiliki efek atau daya pengaruh bagi yang mendengarnya untuk melakukan sesuatu (*an act of some effect because of doing something in saying something*).

Adapun menurut hakikatnya, tindak tutur terbagi atas (1) tindak tutur kesopanan, (2) tindak tutur penghormatan, dan (3) tindak tutur tidak perhatian. Maksud dari tindak tutur kesopanan yang biasa dijumpai pada percakapan pertama orang-orang yang baru kenal. Tindak tutur penghormatan merupakan tindak tutur yang biasa dijumpai pada situasi percakapan antara kedua belah pihak yang berbeda status sosialnya. Sedangkan tindak tutur tidak memperhatikan dapat dijumpai pada dua macam situasi, yaitu karena tidak sengaja dan karena sengaja. (Bandingkan Syamsudin, 1997: 93, Wijana, 1996. 1996: 17-21).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Di samping itu, pemerolehan makna dari proses komunikasi biasanya sangat dipengaruhi oleh situasi tutur/tutur. Dalam pandangan pragmatik, studi kebahasaan itu sangat terkait dengan konteks (Wijana, 1996: 9-13). Oleh karena itu, sejumlah aspek yang senantiasa harus diperhatikan terkait dengan situasi tutur adalah penutur dan petutur (pendengar), konteks tuturan, tujuan tuturan, tuturan sebagai bentuk tindakan, dan sebagai produk tindak verbal (Geoffrey Leech, 1983: 19-21).

Dari *speech act analysis* yang dipelopori Austin, selanjutnya John R. Searle (2008:168-180) menyempurnakan kebermaknaannya dengan mengemukakan apa yang disebut dengan *felicity condition* (kondisi menyenangkan) dan *constitutive rules* (kaidah pembatas tingkah laku). Kondisi menyenangkan adalah syarat yang harus dipenuhi agar tindak tutur dapat terlaksana dengan menyenangkan.

Sebagai contoh, suatu tuturan janji harus memenuhi syarat, yaitu:(1) kalimat yang digunakan menyatakan tindakan penutur pada waktu yang akan datang, (2) penutur memiliki kesanggupan untuk melaksanakan, (3) petutur lebih senang jika penutur melakukan tindakan itu dari pada tidak melakukan, dan, (4) penutur bermaksud melaksanakannya. "Saya berjanji mengeringkan selat Madura!" Tuturan tersebut tidak dapat diterima (*acceptable*) karena diluar kemampuan penutur. Sedangkan kaidah konstitutif adalah cara suatu tuturan dilaksanakan dan diperdengarkan dalam merealisasikan tindak ilokusi tertentu, atau menentukan tindak verbal dan non verbal yang harus digunakan oleh N kalau ingin dipahami bahwa dia sedang berjanji, memberi perintah dan lain-lain.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

C. Komunikasi Kepemimpinan: Sebuah Landasan Teoretis

1. Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi

   Dalam bagian ini, disajikan apa saja teori mendasar terkait dengan kecakapan komunikasi kepemimpinan dalam sebuah organisasi, instansi atau korporasi. Pembahasan tersebut terdiri dari bagaimana: (1) kecakapan komunikasi kepemimpinan, (2) bentuk, jenis, dan model komunikasi organisasi, (3) metakomunikasi: komunikasi tentang komunikasi, (4) urgensi komunikasi organisasi, serta (5) komunikasi sebagai perilaku organisasi. Adapun paparannya sebagai berikut.

2. Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan

   Sebelum dipahami bagaimana kecakapan komunikasi kepemimpinan (*leadership communication skills*), peneliti terlebih dulu di sini menyuguhkan beberapa definisi kepemimpinan menurut para tokoh profesional pemilik perusahaan kelas dunia. *Adapun 10 definisi dari 30 pendapat* yang pernah diunggah oleh *Business News Daily (27 Desember 2012, di businessnewsdaily.com) adalah sebagai berikut.*

   – Kepemimpinan adalah memiliki visi, berbagi visi dan menginspirasi orang lain untuk mendukung visi anda sekaligus menciptakan mereka sendiri (*Mindy Gibbins-Klein, founder,* REAL Thought Leaders*)*

   – Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membimbing orang lain tanpa kekuatan ke arah atau keputusan yang membuat mereka masih merasa diberdayakan dan dicapai(*Lisa Cash Hanson, CEO,* Snuggwugg*)*.

   – Kepemimpinan yang efektif adalah menyediakan visi dan motivasi untuk tim sehingga mereka bekerja sama menuju tujuan yang sama, dan kemudian memahami bakat dan temperamen masing-masing individu dan efektif memotivasi setiap orang untuk berkontribusi secara individual terbaik

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

untuk mencapai tujuan kelompok. (*Stan Kimer, president,* Total Engagement Consulting by Kimer*)*

- Kepemimpinan adalah seni melayani orang lain dengan melengkapi mereka dengan pelatihan, peralatan dan orang-orang serta waktu Anda, energi dan kecerdasan emosional sehingga mereka dapat menyadari potensi penuh mereka, baik secara pribadi dan profesional. (*Daphne Mallory, family business expert,* The Daphne Mallory Company*)*
- Seorang pemimpin sejati adalah aman dalam menciptakan kerangka kerja yang mendorong orang lain untuk memasuki keterampilan dan ide-ide mereka sendiri dan bebas berkontribusi terhadap seluruh proyek atau perusahaan. (*Judy Crockett, owner,*Interactive Marketing & Communication*)*
- Dalam pengalaman saya, kepemimpinan adalah tentang tiga hal: Untuk mendengarkan, untuk menginspirasi dan memberdayakan. Selama bertahun-tahun, saya sudah mencoba untuk belajar melakukan pekerjaan yang lebih baik mendengarkan secara aktif, memastikan aku benar-benar memahami sudut pandang orang lain pandang , belajar dari mereka, dan menggunakan dasar kepercayaan dan kerja sama untuk menginspirasi dan memberdayakan. [Ini tentang] pengaturan bar yang tinggi, dan kemudian memberi mereka waktu dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan yang besar. (*Larry Garfield, president,* Garfield Group*)*
- Saya mendefinisikan kepemimpinan sebagai mengetahui kapan harus berada di depan untuk memimpin dan membimbing tim selama perjalanan, dan kapan harus mundur dan membiarkan orang lain memimpin. Sama seperti seorang atlet yang tahu persis apa posisi untuk pindah ke di

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

lapangan pada setiap diberi waktu, seorang pemimpin bisnis sejati memahami keseimbangan bagaimana membantu orang lain menjadi pemimpin, ambisi karir bahan bakar, kemudian memberi mereka kesempatan untuk bersinar. (*Dan Schoenbaum, CEO,* Redbooth*)*

– Kepemimpinan adalah ketika seseorang bersedia untuk berdiri di depan untuk menjadi baik target atau pahlawan untuk bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan tujuan tertentu. Tidak semua orang memiliki keberanian untuk menjadi pemimpin dan [mengambil] risiko pribadi yang mereka mungkin ditemui. (*Darlene Tenes, founder and designer,* CasaQ*)*
– Kepemimpinan adalah melangkah keluar dari zona kenyamanan anda dan mengambil resiko untuk menciptakan hadiah. (*Katie Easley, founder,* Kate Ryan Design*)*
– Kepemimpinan adalah perilaku yang membawa masa depan ke masa kini, dengan membayangkan kemungkinan dan membujuk orang lain untuk membantu Anda mewujudkannya. (*Matt Barney, founder and CEO,* LeaderAmp*)*

Dari 10 pernyataan di atas, maka peneliti menyimpullkan bahwa sejatinya definisi kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain menuju visi atau tujuan organisasi. Karena sangat bergantung pada bagaimana mempengaruhi orang lain, maka kompetensi kepemimpinan tidak bisa diliepaskan dari kompetensi dalam berkomunikasi.

Hal ini senada dengan pernyataan Louis R. Pondy (1989: 224) yang dimuat dalam buku *Readings in Managerial Psychology* (Ed: Harold J. Leavitt). Pondy menyatakan bahwa *leadership is a language game* (kepemimpinan merupakan sebuah permainan bahasa).Pernyataan ini menunjukkan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

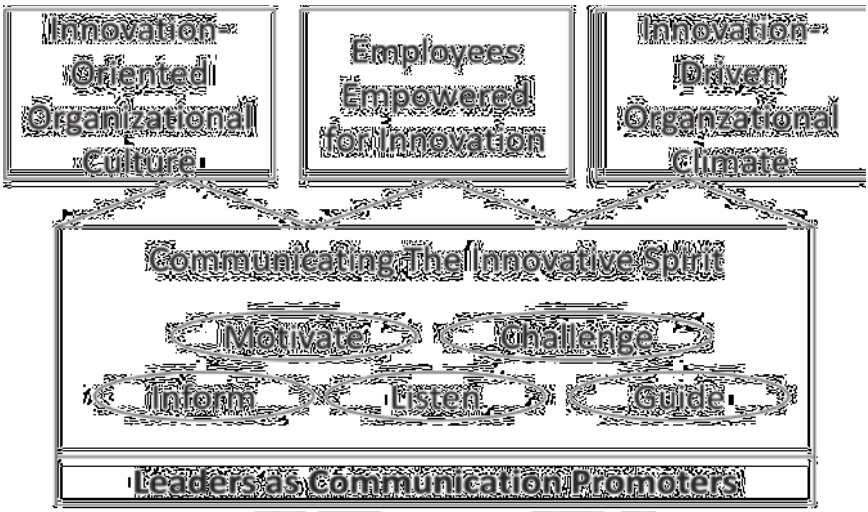
betapa kecakapan komunikasi identik dengan kepemimpinan, atau bahkan dapat dianggap sebagai kunci paling penting dalam meraih suskes kepemimpinan.

Secara operasional, sesuai teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (1996: 45), bahwa variable kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu (1) *telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *participating* (kemampuan terlibat dengan anggota), dan (4) *delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Sedangkan dalam konteks sosial, Ansgar Zerfass and Simone Huck (2007: 116) mengajukan 5 indikator, yaitu (1) *listen* (mendengarkan masukan dari siapapun dan dari manapun), (2) *inform* (mengkemas informasi seefektif mungkin agar sampai kepada pihak yang dituju), (3) *motivate* (memberikan semangat untuk meningkatkan diri dan produktifitas), (4) *guide* (membimbing dan mengarahkan setiap anggotanya untuk mampu mengatasi dan survive dalam menghadapi dinamika persoalan, dan (5) *challenge* (memberikan tantangan untuk lebih maju).

Kelima indikator tersebut merupakan spirit inovatif dalam komunikasi kepemimpinan, yang dapat memunculkan tiga domain inovasi, yaitu inovasi berorientasi budaya organisasi, inovasi pemberdayaan karyawan, dan inovasi pengendalian iklim organisasi. Paparan ini dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

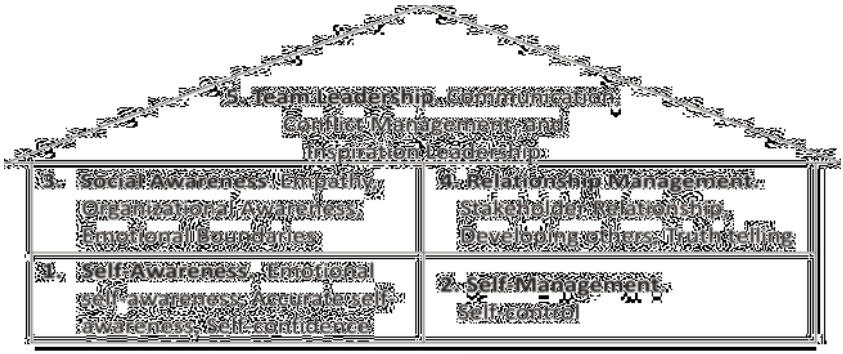


Gambar 2.1. Kepemimpinan dalam promosi konteks sosial (Ansgar Zerfass and Simone Huck, 2007: 116)

Berdasarkan gambaran di atas, kecakapan komunikasi kepemimpinan disimpulkan oleh Ansgar Zerfass and Simone Huck (2007: 117) sebagai tugas yang rumit dan rapuh (*complex and fragile task*), karena sangat bergantung pada bagaimana kompetensi dan gaya komunikasi individual.

Simpulan ini selaras dengan pendapat Mersino (2007; 24-25) yang mengungkapkan bahwa kecakapan komunikasi (dalam *team leadership*) menempati posisi puncak setelah *self-awarness* (meliputi kepercayaan diri, kesadaran diri dan sosial), *self-management* (terkait dengan kontrol diri), *social awareness* (kesadaran berkelompok, berorganisasi), dan *relationship management*(di antaranya dengan para *stakeholders*). Perhatikan lebih jelas dalam gambar 2.2 berikut.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id



Gambar 2.2. *Leadership Communication* dalam Project Management. (Mersino, 2007:25)

3. Bentuk, jenis, dan model komunikasi organisasi

Pembahasan metakomunikasi tentu saja tidak terlepas dari kajian komunikasi itu sendiri, sebab ia merupakan bagian yang tak terpisahkan. Karenanya, di sini akan disajikan pula mengenai sekilas tentang teori komunikasi. Ada banyak sekali teori komunikasi, mulai dari bentuk, jenis dan bahkan model-modelnya. Hanya saja, dalam paparan ini tidak akan disajikan secara terperinci karena akan lebih difokuskan pada penjelasan mengenai strategi komunikasi NLP paparan berikutnya. Adapun menurut bentuknya, komunikasi dapat dibagi dalam dua bentuk, yaitu langsung dan tidak langsung.

Komunikasi langsung dimaksudkan tanpa menggunakan alat bantu, sehingga pesan langsung disampaikan kepada orang yang diajak bicara, baik dalam bentuk kata-kata atau gerakan (*gesture*) sebagai isyarat. Kebalikannya, komunikasi tidak langsungbiasanya dilakukan dengan menggunakan alat bantu serta melalui prosedur mekanistik tertentu untuk mengoptimalkan penerimaan pesan tanpa kesulitan masalah-masalah waktu, tempat, dan geografis. Contoh komunikasi tidak langsung adalah penggunaan poster, koran, buku, radio, TV, dan lain-lain.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Jika dilihat seberapa besar sasarannya, maka komunikasi dapat dibagi dalam tiga bentuk, yaitu komunikasi massa, komunikasi kelompok dan komunikasi perorangan. Komunikasi massa dilakukan bilamana sasarannya adalah komunitas dalam jumlah besar sampai tidak terbatas. Karena sasarannya adalah masyarakat luas, maka komunikasi dikatakan baik pesan disusun dengan jelas, tidak rumit dan tidak bertele-tele.

Komunikasi kelompok dilakukan jikalau sasarannya adalah komunitas terbatas yang jumlahnya masih dapat dihitung dan dikenali. Contoh komunikasi ini adalah sebagaimana terjadi di lingkungan lembaga pendidikan, antara guru dengan muridnya, dan seterusnya. Adapun komunikasi perorangan adalah komunikasi antara individu satu dengan lainnya yang bersifat tunggal, baik dalam ujaran langsung, ataupun tidak langsung melalui telepon.

Selanjutnya, berdasarkan arah pesan yang disampaikan dalam sebuah komunikasi, maka bentuknya dapat berupa komunikasi satu arah dan komunikasi dua arah/timbal balik. Komunikasi satu arah terjadi jikalau penerima pesan tidak memiliki kesempatan untuk bertanya, menyampaikan pendapat dan lain-lain. Contoh komunikasi ini seperti terjadi dalam khutbah jumat atau siaran radio dan TV. Adapun komunikasi timbal balik berlangsung saat penerima pesan berkesempatan memberikan umpan balik.

Menurut symbol komunikasi yang digunakan, maka komunikasi dapat dipilah dalam dua jenis, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Komunikasi verbal adalah dilakukan dengan menggunakan bahasa yang dianggap sebagai sistem kode verbal (Deddy Mulyana, 2004). Simbol verbal merupakan pencapaian manusia paling impresif, mengingat

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

bahwa lebih dari 10.000 bahasa dan dialek digunakan di dunia. Bahasa di sini dapat didefinisikan sebagai seperangkat simbol, baik berupa fonologis, morfem, sintaks, semantik/pragmatik yang digunakan dan dipahami sebuah masyarakat tertentu.

Jika demikian, maka komunikasi non verbal merupakan komunikasi yang tidak menggunakan simbol kebahasaan. Biasanya yang digunakan adalah vokalik/paralanguage (cara mengucapkan, seperti intonasi), penampilan (wajah, pakaian, bentuk fisik), gesture (gerak tubuh), haptik /sentuhan (bersalaman, menggenggam tangan, berciuman, sentuhan di punggung, mengelus-elus, pukulan, dan lain-lain), proksemik/ruang dan jarak) dan kronemik/waktu (Verderber, 2010: 77-78). Komunikasi non verbal memiliki cirri selalu menyertai komunikasi verbal, terikat oleh budaya/kultur, digunakan untuk mengungkapkan perasaaan dan sikap.

Sedangkan menurut fungsinya, komunikasi sendiri terbagi atas komunikasi sosial, komunikasi ekspresif, komunikasi ritual dan komunikasi instrumental. Ada dua belas prinsip komunikasi yang biasa dipakai sebagai acuan, yaitu (1) proses simbolik, (2) setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi, (3) terdiri atas dimensi isi dan dimensi hubungan, (4) berlengsung dalam berbagai tingkat kesengajaan, (5) terjadi dalam konteks ruang dan waktu, (6) melibatkan prediksi peserta komunikasi, (7) bersifat sistemik, (8) semakin mirip latarbelakang sosial-budaya semakin efektiflah komunikasi, (9) bersifat nonsekuensial, (10) bersifat prosedural, dinamis, dan transaksional, (11) bersifat *irreversible*.

Selain itu, dalam perspektif modelnya, komunikasi terdiri atas beberapa tipologi model, seperti (1) model S-R yang terdiri atas pola positif-positif dan pola negative-negatif, (2) model Aristoteles, yang seringpula disebut dengan *rhetorical model,*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

(3) model Lasswell yaitu berupa ungkapan verbal seperti siapa, berkata apa, di saluran mana, kepada siapa dan efeknya apa, (4) model Shannon dan Weaver yang menyoroti problem penyampaian pesan berdasarkan tingkat kecermatannya, (5) model Schramn yang menganggap komunikasi sebagai bagian dari tiga unsur, yaitu sumber, pesan, dan sasaran. Kelima model ini termasuk popular di samping beberapa model lainnya seperti (6) model Newcomb, (7) model Westley dan Maclean, (8) model Gerbner, ((9) model Berlo, (10) model DeFleur, (11) model Tubbs, (12) model Gudykunst dan Kim, (13) model interaksional (Deddy Mulyana, 2004: 3-33, 91-126, 143-175).

Kadangkala permasalahan komunikasi organisasi justru lebih menyangkut bagaimana iklim komunikasinya, termasuk dalam kaitan komunikasi dengan motivasi, aliran informasi, teknologi informasi, dan komunikasi untuk menghindari stres. Kajian iklim komunikasi dalam organisasi meliputi pentingnya iklim, bagaimana iklim komunikasi itu berkembang, analisis iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi. Kaitan komunikasi dengan motivasi meliputi teori motivasi, teori defisiensi motivasi, teori harapan dan motivasi, serta teori persepsi tentang motivasi.

Sedangan menurut aliran informasinya, kajian komunikasi meliputi sifat, pola dan arah aliran informasi baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran. Adapun komunikasi untuk menghindari *stress* meliputi kajian masalah definisi *stress* dan strategi komunikasi menghindari stress (R.Wayne Pace and Don F. Faules, 2002: 113-379). Oleh karena itu, keterampilan komunikasi dan interaksi interpersonal memegang peran penting dan strategis dalam organisasi (Abdul Aziz Muhammad Malaikah, 2007: 317-345).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

4. Metakomunikasi: Membincang komunikasi tentang komunikasi

Bagi Andrew Paul Williams (2004: 19), konsep metakomunikasi digolongkan sebagai hal yang relatif baru. Kendati demikian, konsep ini menurut Scollon and Scollon (2001: 287) telah digulirkan sejak lama, yaitu dari awal tahun tujuh puluhan oleh Bateson pada tahun 1972. Selanjutnya, Gumperz pada tahun 1982 mengaktualisaikan ide-ide Bateson dalam istilah metamessage, dan Levinson pada tahun 1990 mengembangkannya dalam konsep *interactive intelligence*.

Kajian dan kajian mengenai metakomunikasi semakin mendapatkan tempat, tidak hanya dalam dunia pers, namun juga dalam dunia pendidikan. Istilah metakomunikasi sendiri berasal dari prefix 'meta' (bahasa Yunani) dan akar kata '*communication*'. Prefix 'meta' di sini diterjemahkan Scollon (2001: 77) dengan makna lebih tinggi (*higher*)atau lebih umum(*more general*).

Sedangkan Julia T. Wood (2010) mengartikan lebih sederhana, yaitu bermakna 'tentang' atau 'mengenai' (*about*). Karenanya, Wood, seorang pakar komunikasi The University of North Carolina itu, mendefinisikan metakomunikasi sebagai komunikasi mengenai komunikasi (*communication about communication*). Dia mencontohkan sebagai berikut.

"For example, during a conversation with your friend Pat, you notice that Pat's body seems tense and her voice is sharp. You might say, "You seem really stressed." (Wood, 2010)

Kalimat terakhir dari pernyataan di atas disebut Wood sebagai metakomunikasi, karena mengkomunikasikan tentang bagaimana komunikasi nonverbal dari Tuan Pat. Metakomunikasi bisa berupa verbal ataupun non verbal, dan interpersonal ataupun intra personal. Kajian metakomunikasi

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang lebih bersifat intrapersonal seperti telah dilakukan oleh Adair Linn Nagata (2004: 144) dalam risetnya yang berjudul. *Promoting Self-Reflexivity in Intercultural Education* yang meneliti mengenai bagaimana refleksi diri dalam pendidikan lintas budaya.

Sedangkan pada tema lain, yaitu politik, istilah refleksi ini juga digunakan dalam sebuah kajian yang berjudul *Media Narcissism And Self-Reflexive Reporting: Metacommunication In Televised News Broadcasts and Web Coverage of Operation Iraqi Freedom*. Kajian yang ditulis oleh Andrew Paul Williams untuk meraih doktornya di *University of Florida* itu mengambil definisi metakomunikasi sebagai: *the news media's self referential reflections on the nature of the interplay between political public relations and political journalism*. Dalam definisi ini terdapat sebuah kata kunci yaitu refleksi, sama dengan yang menjadi fokus definisi dari Wood.

Jauh sebelum Wood dan Williams, Tyler (1978) dalam bukunya, *Said and the Unsaid: Mind, Meaning and Culture*, yang dinukil oleh Srikant Sarangi (1998: 63), menyatakan arti metakomunikasi dengan contoh lebih gamblang sebagai berikut.

"Metacommunication may be expressed directly in speech by such means as 'I'm only joking', 'This is serious', 'When I say X, I mean Y', 'This is only gossip, but _____' , 'I heard that _____', 'I'm speaking to you as a friend', and so on, but it is more often expressed indirectly by such things as tone of voice, intonation, gesture, posture, and facial expression. It is largely a matter of how something is said rather than what is said, or colloquially, 'It's not what he said but how he said it'. The conceptual content of the message — what is said — is subordinated to what is evoked, revealed, or expressed in the manner of saying."

Kalimat di atas menjelaskan bahwa metakomunikasi secara langsung dapat diungkapkan dalam bentuk (1) ujaran

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

multi fungsi seperti, gurauan, gossip ataupun hal yang serius; (2) mengindeks identitas dan hubungan peran (*speaking as a friend*), dan (3) posisi pengujar dalam pesan (*I heard that*). Ketiganya akan memperjelas bagaimana makna di balik komunikasi yang berlangsung.

Oleh karena itu, Bateson dan Goffman (Sarangi, 1998: 63) menegaskan bahwa fungsi utama metacommunication adalah sebagai memandu penafsiran sebagai'bingkai' bagaimana seharusnya dipahami sebuah komunikasi yang terjadi baik dalam gaya, bahasa atau cara lainnya.

Metakomunikasi dalam kajian ini dimaksudkan sebagai kajian yang memperkenalkan ide piranti kohesif dan skema kognitif. Yang pertama membawakan iterpretasi atas wacana dan yang kedua menyangkut bingkai konseptual di mana latar wacananya. Namun keduanya tidak cukup tanpa adanya pemahaman akan bagaimana proses interpretasi itu sendiri. (Ron Scollon and Suzanne Wong Scollon, 2002, p: 76-82). Sebagaimana diketahui, sebuah komunikasi itu tidak muncul seketika, karena ia hadir melalui sebuah proses.

Proses komunikasi organisasi meliputi cara kerja komunikasi, unsur-unsur komunikasi dan peran non verbal. Selain itu komunikasi mengalami beberapa hambatan antara lain masalah kerangka acuan, menyimak selektif, kata putus nilai, kredibilitas sumber, masalah semantik, perbedaan kelompok, bahasa kelompok, dan beban layak komunikasi. (James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donneoily, 1996).

– Urgensi komunikasi organisasi

  Survei yang dilakukan oleh Universitas Michigan, Pennsylvania State University, dan Wake Forest University telah mendokumentasikan pentingnya keterampilan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

berkomunikasi untuk mencapai sukses organisasional. Terkait dengan itu, survey *Penn State* atas para eksekutif perusahaan menampilkan bahwa mutu utama lulusan yang paling dicari adalah terampil berkomunikasi secara lisan maupun tulisan (83,5 %). (Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss, 2000: 168). Sumber *human error* penting dari kesalahan komunikasi adalah (1) *communication omitted,* (2) *communication inhibited,* dan (3) *transmission error.* (Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, 1979, p: 5.63-5.65).

Seorang komunikator seharusnya mampu melihat siapa audiennya sebab mereka juga menempati pososo strategis dalam mempengaruh komunikasi berlangsung. Peran audien dalam mempengaruhi komunikasi, oleh Mathes dan Stevenson (1976) diklasifikasikan dalam tiga tipe, yaitu: (1) *immediate audience*, yaitu penerima pesan pertama. Mereka menerima dan mentransmisikan pesan pada yang lain secara langsung; (2) *primary audience*, yaitu para pemakai utama yang membuat keputusan kunci dan beraksi berdasarkan pesan; (3) *secondary audience*, yaitu pihak yang mungkin akan menggunakan dan mempengaruhi sebuah pesan dan dipengaruhi olehnya, sungguhpun mereka bukan pemakai utama.

Selain itu, soal kesalahan asumsi tentang audien disebutkan akan menyebabkan masalah komunikasi, antara lain (1) orang yang disapa merupakan audien primer; (2) audien adalah sekelompok spesialis dalam bidang kita; (3) pesan mempunyai periode terbatas dalam pemakaian; (4) pembuat pesan dan audien kedua-duanya tersedia sebagai acuan; (5) audien terbiasa dengan tugas; (6) audien telah terlibat dalam diskusi harian mengenai materi; (7) audien menunggu pesan; (8) audien memiliki waktu untuk

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

membaca atau mendengarkan pesan; (9) hanya audien yang diharapkan yang akan memahami pesan kita; (10) sebuah gaya tulisan atau bicara adalah sesuai dengan semua situasi (James L. Garnett,: 540-549).

– Komunikasi sebagai perilaku organisasi

Dalam bagian ini penting untuk dipaparkan terlebih dulu mengenai perilaku organisasi itu sendiri. Perilaku organisasi sering didefinisikan sebagai kajian tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam sebuah organisasi dalam konteks upaya memperlancar tujuan organisasi itu sendiri. Perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh peningkatan produktifitas, pengurangan kemangkiran, penuruan *turn over,* dan peningkatan kepuasan kerja.

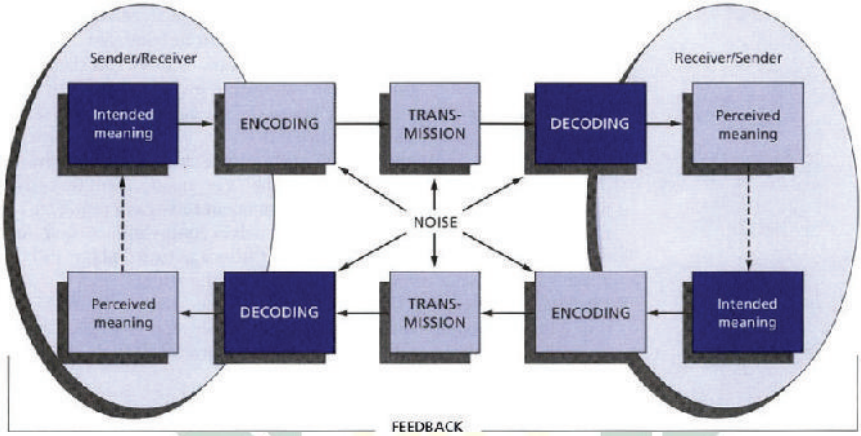
Adapun sebuah organisasi dikatakan produktif jika proses pencapaian tersebut dilakukan dengan merubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Dengan kata lain, produktifitas berhubungan dengan keefektifan dan keefisienan. Istilah kemangkiran dipandang tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tinggi rendahnya tingkat kemangkiran dapat berdampak langsung pada keefektifan dan efisiensi organisasi.

Istilah *turn over*merupakan sebutan pengunduran diri secara permanen dari organisasi. Sedangkan maksud kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya *reward* yang diterima karyawan dan banyaknya yang mereka yakini harus mereka terima. Karyawan dikatakan merasakan puas bila perbedaan bernilai positif secara matematis.

Secara khusus, komunikasi merupakan bagian dari budaya itu sendiri (Carey, 2009: 11). Komunikasi sebagai perilaku organisasi tentunya sangat berpengaruh terhadap bagaimana tercapai tidaknya tujuan atau target organisasi.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian di antara internal organisasi maupun ke eksternalnya. Gambaran lain bagaimana komunikasi sebagai perilaku organisasi demikian startegis, tergambar dalam diagram Stroh (2001) sebagai 2.3 berikut.



Gambar 2.3. Komunikasi sebagai perceptual process (Stroh:2001: 65)

Peran strategis komunikasi sebagai perilaku organisasi dalam gambar di atas sejalan dengan konsep Dale (2003) bahwa komunikasi merupakan kunci sukses manajemen mutu terpadu. Karenanya, komunikasi tidak dapat dilakukan secara instruksional mekanistik, tetapi harus mengikuti common sense yang memenuhi antara keseimbangan pikiran dan hati. Paparan detail sebagai berikut.

"Communication is 'a key component' of TQM and management cannot communicate too much on issues relating to TQM and the improvements made. The communication should be based on common sense, be two-way, use jargon-free language and be consistent in the approach adopted. It must be good enough to win the 'hearts and minds' of all employees. The means of communication should include both written and verbal mediums in both group and individual mode." (Dale, 2003: 82)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Kadangkala permasalahan komunikasi organisasi justru lebih menyangkut bagaimana iklim komunikasinya, termasuk dalam kaitan komunikasi dengan motivasi, aliran informasi, teknologi informasi, dan komunikasi untuk menghindari stres.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BAB III

THE NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING: SEBUAH KOMUNIKASI STRATEGIK MERAIH PRESTASI

A. NLP: Definisi dan Sejarah

Yang pertama dari pertama dalam mengkaji NLP adalah menjawab pertanyaan, apakah NLP itu? Demikian diungkap oleh Joseph O'Connor (2001b: 1) mengingat konsep ini diturunkembangkan menjadi berbagai macam definsi. Secara leksikal, NLP merupakan akronim dari kata '*neuro', 'linguistic'* dan '*programming*'. Dari berbagai sumber referensi popular yang penulis temukan, NLP ternyata diuraikan tidak dalam definisi tunggal.Berikut ini beberapa di antaranya:

a. Bandler dan Grinder (1979: i-ii, 3) mengatakan bahwa NLP merupakan sebuah model nyata dan powerful dari pengalaman dan komunikasi manusia atau sebagai model komunikasi dan perilaku manusia.
b. Steve Andreas, etal(1994: 27) dan Lynne Cooper (2009: 11) secara lebih rinci menyebutkan NLP sebagai studi tentang keunggulan manusia, kemampuan untuk menjadi yang terbaik,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

pendekatan yang kuat dan praktis untuk pribadi berubah, atau teknologi baru untuk berprestasi. NLP adalah terdiri dari kata 'neuro' yang mengacu pada sistem saraf dan mental melalui lima indra kita. 'Linguistic'mengacu pada kemampuan kita untuk menggunakan bahasa dan bagaimana kata-kata tertentu mencerminkan mental dunia kita. '*Programming*'ini dipinjam dari ilmu komputer, untuk menunjukkan bahwa pikiran, perasaan, dan tindakan hanya program kebiasaan yang dapat diubah dengan mengupgrade "mental software" kita.

c. Robert Dilts (1998: 2); Robert Dilts and Judith A. DeLozier (2000: 849) lebih memetakan definisi NLP dalam tiga ranah, epistimologi, metodologi, dan teknologi. Adapun dalam ranah epistimologi, NLP diartikan sebagai sistem pengetahuan dan nilai, dalam metodologi diartikan sebagai proses dan prosedur untuk meraih pengetahuan dan nilai, dan dalam teknologi sebagai piranti untuk membantu penggunaan pengetahuan dan nilai.
d. Sue Knight (2002: 1) mengartikan NLP sebagai studi tentang apa yang bekerja dalam pikiran, bahasa, dan perilaku. Hal tersebut merupakan cara mengkodekan dan mereproduksi keunggulan yang memungkinkan seseorang untuk meraih kesuksesan secara konsisten baik untuk diri sendiri, untuk bisnis, dan untuk kehidupan.
e. Gillian Burn (2005: 8) mengatakan bahwa NLP sebagai keterampilan vital untuk meningkatkan efektifitas dan hasil dari sebuah komunikasi melalui pemahaman relasional antara pikiran, tubuh, emosi dan aksi.
f. Andrew Bradbury (2006: 11) mendefinisikan bahwa NLP merupakan proses memodel kesuksesan orang lain dalam semua aspek/jalan kehidupan.
g. Philip Hayes (2006: 13) mendefinisikan NLP dalam beberapa hal menjadi cara hidup yang mana hal tersebut sangat berkaitan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dengan bagian dalam diri kita seperti sikap, asumsi, nilai-nilai (*values*) dan keyakinan.

h. Suzanne Henwood dan Jim Lister (2007: 8-9) menyebutkan bahwa'neuro' mengacu pada neurologi... 'Linguistic' terkait dengan semua keterampilan berbahasa... dan 'Programming' mengacu pada bagaimana kita berekasi (tidak selalu dalam kesadaran penuh) untuk mencapai sebuat tujuan tertentu.
i. Linder Susie and Pelz (2010: 2) mengartikan perubahandan peningkatan kinerja dan pemenuhannya.
j. Shlomo Vaknin (2010: 33) menyebutkan bahwa *NLP is a methodology for producing excellence*.
k. Ian McDermott dan WendyJago (2001: 10) mengatakan bahwa NLP didasarkan pada pengamatan efek pembelajaran manusia ditingkat informal dan bawah sadar, sebagaimana halnya dalam situasi yang formal dan sadar. Hal ini disebabkan oleh tubuh dan otak memiliki kapasitas luar biasa untuk mengenali, meniru dan memberlakukan proses dan urutan yang semakin kompleks.

Terkait dengan sejarahnya, menurut Roger Ellerton (2006: 5), benih-benih teoretik NLP sebenarnya telah merefleksikan teori *conditioning* karya Ivan Pavlov tahun 1904 yang pada saat itu popular dengan sebutan *anchoring*. Namun, Martin Roberts (2006: 4-5) dan beberapa pakar lainnya menganggap bahwa akar historis NLP bermula dari California pada awal 1972. Kisahnya pun tergolong unik karena bermula dari Richard Bandler, seorang mahasiswa yang justru berasal dari jurusan matematika di University of Santa Cruz. Selain di bidang matematika, dia juga sangat suka dengan aktifitas mengotak-atik ilmu komputer.

Ternyata, kemampuan di bidang komputer ini membuatnya bekerja sebagai penjaga dan pesuruh di sebuah perusahaan penerbitan lokal secara *part-time* yang membantunya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

melanjutkan kuliah. Kebetulan penerbit tersebut bergerak dalam publikasi buku-buku saint dan masalah perilaku, terutama di bidang piskologi dan psikoterapi. Hal ini makin membuatnya sangat tertarik dengan berbagai karya tulis para penulis dan terapis.

Pemilik perusahaan penerbitan, Robert Spitzer MD, pernah juga memberikan tugas pada Richard untuk menyalin lebih dari empat puluh jam film yang menampilkan Bapak Terapi Gestalt Modern, yaitu Fritz Perls MD, yang bekerja dengan murid-murid dan kliennya. Sebelumnya, pada tahun 1960 Spitzer pernah membuat komitmen dengan Perls untuk mempublikasikan dan memberikan komentarnya pada film tersebut, sebagai sebuah pengantar pelatihan lengkap untuk orang-orang yang ingin mempelajari Terapi Gestalt. Namun, saat filemnya belum selesai, Fritz Perls meninggal tahun 1970. Oleh karena itu, Spitzer meminta Richard untuk membuat transkripsinya.

Pekerjaan Richard ini menghasilkan tiga hal penting. Pertama, sebuah buku yang disebutnya sebagai *Eye Witness to Therapy* yang banyak mendapatkan dukungan dari Spitzer. Kedua, peralihan fokus Richard dari mempelajari matematika di perguruan tingginya ke disiplin psikologi. Adapun yang ketiga disebut sebagai hal paling penting, yaitu karena Richard mulai melakukan Terapi Gestalt bersama teman-temannya, meskipun dengan hanya menirukan apa yang telah dilakukan Perls dalam video.

Bahkan, dia pun meniru Perls dengan menumbuhkan jenggot dan berbicara ala Perls dengan bahasa Inggris beraksen Jerman. Di sini, tampak sekali bahwa dia sangat berbakat dalam hal *modelling* alias 'mencontek' apa yang dilakukan oleh orang lain, sekaligus berhasil mempraktekkannya. Meskipun telah berhasil mengenali teknik-teknik terapi Perls, Richard masih terkadang

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

menemukan kesulitan dalam menerjemahkan teknik-teknik tersebut ke dalam pola-pola yang lebih sistematis dan mudah diajarkan kepada banyak orang.

Pada saat itulah, Richard akhirnya mengajak John Grinder yang dikenal sebagai profesor linguistik di kampusnya, Santa Cruz, untuk bekerja sama mengeksplorasi keahlian Perls. Grinder sendiri berlatar belakang psikologi. Setelah lulus, dia berkarir sebagai baret hijau di militer Amerika Serikat dan ditempatkan di Eropa selama masa perang dingin. Karena terkenal keahliannya di bidang linguistik dan komunikasi, maka dia lalu direkruit oleh jaringan intelijen AS.

Kendati demikian, pada akhir tahun 1960, dia pun kembali ke kampus dan memutuskan untuk memperdalam bidang lingustik sampai memperoleh Ph.D dari University of California di San Diego. Grinder banyak belajar pada Noam Chomsky mengenai *transformational grammar.* Perhatiannya terhadap linguistik dia dedikasikan dengan benyak melakukan penelitian bersama pakar kognitif George Miller di Rockefeller University, hingga dia terpilih menjadi asisten profesor lingustik di University of California, Santa Cruz.

Setelah kerjasama antara Richard Bandler dan John Grinder dalam mempelajari teknik Perls selesai, mereka berdua selanjutnya mempelajari konsep Virginia Satir, seorang pakar terapi keluarga (*Conjoint Family Therapy*)yang sangat terkenal di jamannya. Eksplorasi terhadap Perls dan Satir lalu melahirkan teknik pertama NLP yang mereka namakan dengan *meta-model.* Inti dari teknik ini adalah bagaimana berkomunikasi dengan presisi yang mampu memahami makna di balik apa yang diucapkan oleh orang lain.

Penemuan tersebut lalu banyak dipaparkan dalam buku mereka yang berjudul *The Structure of Magic,* yang dicetak dalam

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dua kali terbitan yang berbeda. Yang pertama ditulis oleh Richard Bandler sendiri pada tahun 1975, dan dia dedikasikan pada Satir yang telah banyak mengajarinya. Bahkan, hal itu dia ungkap secara tertulis di buku tersebut dengan kata-kata berikut.

"We dedicate this booktoVirginia Satirin appreciation for giving usher intuitions aboutpeople.These intuitions arethe basis of whatfollowsin this book.Thank you, Virginia.Welove you." (Richard Bandler, 1975)

Sedangkan buku terbitan kedua pada tahun berikutnya 1976 ditulis bersama dengan John Grinder.Dalam terbitan kedua itulah, tersaji secara apik berbagai temuan baru hasil kolaborasi Bandler dan Grinder yang banyak terilhami dengan memodel teknik-teknik Milton H. Erickson, presiden dari *American Society for Clinical Hypnosis*. Pertemuan mereka dengan Milton berawal dari saran Gregory Bateson, seorang antropolog yang ahli tentang *logical level*juga sering mereka ajak diskusi.

Orang-orang yang disebutkan di atas dalam pandangan Richard Bandler dan John Grinder meskipun berbeda dalam gaya dan kepribadian, tetapi ternyata mereka lakukan pola komunikasi yang sama, yaitu memungkinkan mereka mencapai kesempurnaan teknik komunikasi di bidang masing-masing. Konsep pola dasar komunikasi dari mereka inilah menjadi referensi utama NLP.

Selain itu, dalam perkembangan berikutnya, NLP juga dikembangkan dengan menyerap berbagai masukan, di antaranya dari Avram Noam Chomsky, seorang pakar linguistik tentang *deep & surface structure*dengan bukunya yang terkenal berjudul *Language and Mind*, dan Alfred Korzybski, pakar lingustik tentang *mental map*. NLP pun semakin mendapatkan perhatian dan tempat di kalangan masyarakat luas dengan bergabungnya beberapa tokoh ilmuan lain seperti Judith DeLozier, Leslie-Cameron Bandler, Robert Dilts dan David Gordon.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

NLP yang dikembangkan dengan mereformulasi konsep pengkodean perilaku dan pikiran (*metamodel*), dari yang terucap atau struktur luar (*surface structure*) atau yang tidak terucap/ struktur dalam (*deep structure*) merupakan konsep "belah struktur" tersebut yang dipopulerkan oleh Avram Noam Chomsky (2006: 94-97), seorang psikolog yang juga serius dalam mengkaji pola bahasa dan pikiran manusia.Dalam bukunya, *Language and Mind,* Chomsky (2006) menyebutkan sebuah teori*biolinguistics.*

Teori tersebut mulai mengembriosejak separuh suatu abad yang lalu dalam sebuah diskusi antar beberapa ilmuwan, dan banyak dipengaruhi oleh pengembangan disiplin biologi dan matematika, termasuk oleh*ethology,* sebuah cabang ilmu biologi yang mempelajari tingkah laku hewan. Salah satu dari para ilmuwan itu adalah Eric Lenneberg, yang kira-kira tahun 1967 telah mengkaji dasar-dasar biologi bahasa, dan terus berkembang sebagai cakupan seminar interdisipliner dan konferensi internasional. Selanjutnya, pada tahun 1974, untuk pertama kali istilah "*biolinguistics*" mengemuka. Chomsky lebih lanjut menegaskan pandangannya bahwa:

"The biolinguistic perspective views a person's language in all its aspects –sound, meaning, structure – as a state of some component of the mind, understanding mind" in the sense of eighteenth-century scientists who recognized that after Newton's demolition of the "mechanical philosophy," based on the intuitive concept of a material world, no coherent mind–body problem remains, and we can only regard aspects of the world "termed mental," as the result of "such an organical structure as that of the brain," as chemist–philosopher Joseph Priestley observed." (Chomsky, 2006: 173)

"Perspektif ilmu biolinguistik memandang bahwa bahasa seseorang dalam semua aspek nya -bunyi, makna, struktur- sebagai pernyataan beberapa komponen pikiran, pemahaman pikiran dalam pengertian ilmuwan abad 18 yang dikenal setelah runtuhnya Newton "filsafat mekanis," berdasarkan pada konsep intuitif atas dunia material, bukan hubungan pikiran-masalah keluhan tubuh, dan kita hanya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dapat menghargai aspek-aspek dunia "yang disebut mental," sebagai hasil " struktur organik pada otak," seperti pengamatan filusuf kimia Joseph Priestley."

Chomsky, profesor linguistik dari *Massachusetts Institute of Technology* yang juga dikenal sebagai pakar psikologi itu, bahkan mengatakan bahwa karena ilmu biolinguistik sangat fokus pada komponen biologi manusia yang terlibat dalam penggunaan dan pemerolehan bahasa, sehingga dia menyebut manusia sebagai "fakultas bahasa" (*language faculty*) dan ujaran merupakan salah satu bentuk keluaran dari "fakultas bahasa" (ibid, 175; Chomsky, 2002: 48).

Pendekatan ilmu biolinguistik ini lalu juga diadopsi oleh kalangan para ahli saraf (*neuroscientist*), salah satunya seperti R. G. Gallistel yang menganggapnya sebagai nilai-nilai kajian saraf (*the norm in neuroscience*) dan pandangan standar pembelajaran (*modular view of learning*) dewasa ini (Chomsky, 2006: 179). Pandangan besar Chomsky inilah yang kemudian juga memberikan inspirasi bagi muridnya, Richard Badler (linguis) berkolaborasi dengan John Grinder (ahli matematika) untuk merumuskan sebuah konsep manajemen perilaku dengan pendekatan biolinguistik, yang kemudian mereka namakan *the neurolinguistics programming* (NLP).

Yang menarik sekaligus sebagai ironi, pada tahun 1980, Grinder dan Bandler berpisah haluan justru setelah baru saja mereka menerbitkan *Neuro lingustic Programming Volume 1* bersama Robert Dilts dan Judith DeLozier. Hadirnya beberapa toko terakhir justru berakibat NLP dikembangkan dalam berbagai aliran. Hal ini akhirnya menimbulkan perselisihan di antara keduanya.Dengan menggandeng DeLozier,Grinder menyusun pendekatan baru yang diberi nama *New Code NLP*, dengan mengusung pendekatan sistemik antara pikiran dan tubuh. Sedangkan Richard Bandler pun menyusul dengan pemodelan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

terbaru mengenai submodalitas dan Ericksonian hypnosis dan pada tahun 1984 mengaktualisasikannya dalam sebuah buku berjudul *Using Your Brain: For A Change*.

Berikutnya, NLP juga dimodifikasi, diberikan label, dan divariasi oleh berbagai praktisi sesuai dengan minat dan objeknya masing masing. Misalnya, Anthony Robbins dengan *Neuro Associative Conditioning*nya, Michael Hall menawarkan dengan*meta states*nya, Ted James dengan teknik *time line therapy* (TLT)nya, dan bahkan NLP yang tidak memiliki satu sistem yang terintegrasi seperti dikembangkan oleh Connaire dan Steve Andreas.

Adapun *meta states* adalah teknik komunikasi dengan melangkah ke masa lalu secara mental dan melihat diri sendiri melalui perspektif yang lebih luas, yakni bukan sebatas terapi, namun sebagai strategi komunikasi untuk meraih prestasi. Sedangkan TLT secara sederhana merupakan teknik melakukan visualisasi dan menciptakan kembali suatu *timeline* atau rekaman perjalanan dari hidup dengan tujuan memperbaikinya.

Hanya saja, ternyata keragaman aplikasi NLP yang berkembang ke berbagai Negara tersebut tidak selalu mendapat respon positif. Keragaman ini justru berakibat blunder, karena dicurigai akan kevalidan teknik-teknik NLP itu sendiri, sehingga pada akhir tahu 1980-an, pengembangan NLP pun sempat surut. Bahkan masalah yang sangat serius menurut Shlomo Vaknin (2010) adalah banyak materi NLP yang dipublikasikan ditulis dengan buruk. Dia mengatakan bahwa:

"I have read more than 90% of the books in this field by now. Much of the material presented in those books is vague, makes a lot of assumptions about what the reader knows and what he or she can interpret, and even contradicts itself at times." (Shlomo Vaknin, 2010: 21).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Kontroversi berlanjut tidak hanya berputar pada substansi validitas NLP, namun juga merembet pada status hak intelektualnya. Pada Juli 1996, NLP diperebutkan hak kepemilikannya dengan bergulirnya tuntutan hukum Bandler terhadap Grinder dan asosiasinya. Lima tahun berikutnya, perselisihan itu pun reda, dengan keputusan legal bahwa NLP didirikan oleh Richard Bandler dan Grinder, namun statusnya yang beragam menjadi milik banyak orang.

Kondisi ini kembali berdampak tidak kecil. Perpecahan itu berakibat NLP tidak memiliki sebuah standar baku, baik dari konsep, metodologi dan sistem pengembangannya bagi setiap pengajarnya, sehingga kembali mengundang pandangan skeptis para akademisi dengan tudingan NLP sebagai 'pseudosains' (Paul Tosey and Jane Mathison, 2009: 2).

Kendati demikian, terlepas dari berbagai kontroversi yang mengemuka, aplikasi NLP dalam pengembangan di berbagai bidang dianggap telah berpengaruh secara signifikan. NLP masih dirasakan manfaatnya di berbagai bidang tidak hanya sebagai psikoterapi atau kesehatan mental, namun juga di bidang kepemimpinan, manajemen dan bahkan olahraga. Pandangan yang lebih moderat ini juga menganggap bahwa NLP dengan keragaman aplikasi memang mungkin sulit dibuatkan validasinya melalui metode ilmiah standar yang menggeneralisasi semuanya.

Oleh karena itu, NLP disebutkan Ian McDermott and Wendy Jago (2001: 124) sebagai pendekatan yang inklusif, di mana metode *modelling*nya tetaplah dianggap sangat menarik perhatian melalui pendekatan penelitian kualitatif. Argumentasi senada dengan ini disampaikan oleh Tosey (2009) sebagai berikut.

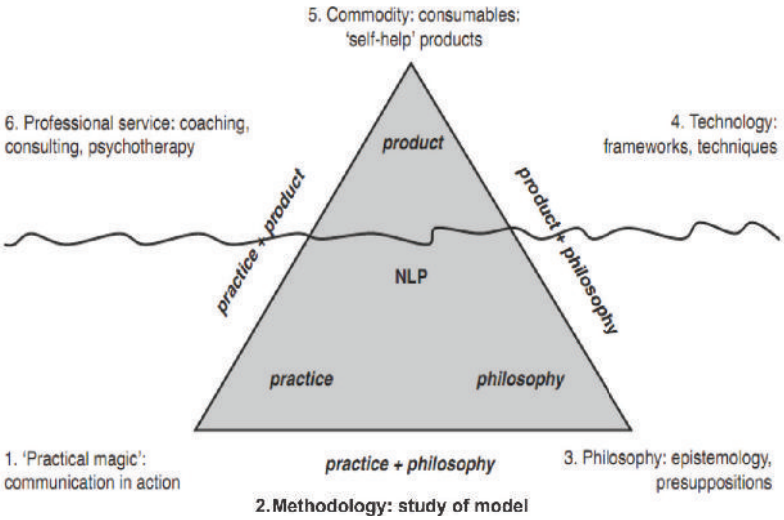
"NLP is basedon theory, but that theory is poorly articulated. Some of the ideas used within NLP exist in an intellectual time warp, so that it is prone to being both out of date and out of touch with contemporary knowledge." (Paul Tosey and Jane Mathison, 2009: 6)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

B. Enam Muka NLP

Dari berbagai definisi sebelumnya dan penjelasan sekilas sejarah yang ada, maka seringkali NLP terasa sulit dipahami. Oleh karena itu, Paul Tosey and Jane Mathison (2009) memetakan pemahaman NLP dalam enam muka (*the six faces of NLP*). Peta keenam muka tersebut didasarkan pada tiga aspek utama yang dipercaya sebagai karakteristik dari NLP itu sendiri, yaitu praktif, filosofis dan produk.

Secara praktis, NLP merupakan seperangkat perilaku atau praktik komunikasi. Secara filosofis, NLP merupakan tubuh dari ide dan prinsip-prinsip. Sedangkan secara produk, NLP merupakan komoditas yang dapat dikonsumsi/digunakan. Dari ketiga aspek inilah, NLP lalu dipetakan dalam enam muka atau sudut pandang, yaitu (1) praktik magis, (2) metodologi, (3) filosofi, (4) teknologi, (5) komoditi dan (6) layanan professional. Sebagai pelengkap penjelasan, dapat dilihat Gambar 3.1 di bawah ini.



Gambar 3.1. Enam wajah NLP (Paul Tosey and Jane Mathison, 2009: 14)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Adapun penjelasan gambar di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Praktik Magis

   NLP merupakan keterampilan berkomunikasi yang dianggap oleh para prakatisinya sebagai hal yang luar biasa atau 'ajaib'. Hal ini didasarkan pada pola-pola struktur komunikasi tertentu yang dirasakan mampu menjadi represntasi logika sehingga dapat dijadikan alat komunikasi yang memberdayakan. Istilah magis di sini juga mengacu pada istilah yang digunakan Bandler dan Grinder untuk mengkaitkan antara struktur dan logika sebagaimana dijelaskan dalam buku mereka yang pertama, *the Structure of Magic*.

2. Metodologi

   NLP merupakan sebuah cara-carasistematik yang dikembangkan oleh Bandler dan Grindersebagai 'model', yakni meniru.Muka kedua NLP ini sering digambarkan sebagai esensinya. Bahkan pendiri awalnya digambarkan sebagai metodologi NLP (Bandler & Grinder 1976: 6), dan terus menekankan pemodelan sebagai inti dari praktek.

3. Filsafat

   Sudut pandang ini mengacu pada dua bidang utama pemikiran, pertama adalah *cybernetics*, sebuah ilmu lintas-disiplin mengenai bagaimana sebuah sistem diaturberdasarkan suatu umpan balik,dan dikembangkan pada 1940-an dan 1950-anoleh Gregory Bateson.Kedua, adalahkonstruktivisme,yang intinya menyebutkan bahwa orang tidak dapat mengetahui 'realitas' sebenarnya, sehingga mau tidak mau mereka bertindak sesuai dengan konstruksi yang mereka ciptakan sendiri. Konstruktivisme muncul di NLP sebagian besar melalui karya Lembaga Penelitian Palo Alto tahun 1960-an, di mana Bateson juga terlibat di dalamnya.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

4. Teknologi

   Para praktisi 'pemodelan'yang sukses telah menghasilkan beberapa pandanganmengenai keterampilan dan pola komunikasi manusia. Pandngan tersebut dikodekan sebagai berbagai strategi kerangka kerja, prosedur dan teknik yang dapat dipelajari dan digunakan oleh orang lain. Karenanya, wajah NLP keempat lebih sebagai sebuah teknologi atau pengetahuan praktis, yang terdiri dari berbagai teknikatau tools yang banyak disajikan dalam program-program pelatihan NLP.

5. Komoditi

   Dalam perkembangannya, NLP juga pernah diposisikan sebagai komoditi atau barang dagangan. Misalnya, pada akhir 1970-an, NLP berkembang tidak hanya sebagai terapi semata, namun juga ada referensi untuk lokakarya dan seminar NLP yang diberikan di AS pada tahun 1977 oleh Byron Lewis (Lewis & Pucelik 1990:161) dan oleh Robert Dilts dan Terence McLendon (McLendon 1989:100). Hingga saat ini, NLP secara internasional juga mejadi bahan promosi dari berbagai lembaga-lembaga terkait.

6. Layanan professional

   Dalam perkembangannya, NLP juga menjelma sebagai layanan profesional. Kendati awal mulanya, para pendiri NLP justru lebih menekankan identitas NLP sebagai suatu metodologi yang mereview psikoterapi Gestalt, namun dewasa ini, NLP banyak ditawarkan terapi profesional sehingga muncul seperti pelatih eksekutif, pelatih olahraga, konsultan, pelatih, psikoterapis dan banyak lagi.

C. Pilar-pilar NLP

Untuk memanfaatkan NLP sebagai metodologi dan teknik, setidaknya ada 'empat pilar inti NLP' yang harus dipahami, dan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dikembangkan sebagai sikap atau *attitude*. Keempat aspek inti ini juga sering dikenal dengan sebutan 'empat pilar NLP'. Adapun rinciannya sebagai berikut.

– Outcome

Dalam NLP, istilah *outcome* merupakan pilar penting sehingga diposisikan sebagai yang pertama dan harus ada. Istilah ini diartikan sebagai **hasil yang ingin dicapai secara spesifik.** Tanpa *outcome*, berbagai tool NLP tidak akan berfungsi arti apa-apa. Sebaliknya, dengan adanya *outcome* yang jelas, berbagai sumber daya dapat dibangkitkan oleh teknik-teknik NLP untuk dapat mencapai dan mewujudkannya. *Outcome* didadasarkan pada presuposisi *If some one can do something, then it's possible to me to do the same thing.* Dengan kata lain, setiap orang lain bisa melakukannya, maka seseorang juga bisa meraihnya. Pilar ini juga didadasarkan pada presuposisi bahwa *There is no failure – only feed back!* (Tiada kata gagal, yang terjadi adalah cuma umpan balik).

Kebalikan dari *outcome* ini dalam *blame frame thinking*, yakni hanya menyalahkan apa yang telah terjadi. Jadi, *outcome* hanya bicara persoalan apa yang diinginkan. Oleh karena itu, ia harus dibingkai dengan baik (*well form outcome-WFO).* Agar tercipta WFO, maka perlu dipertimbangkan apakah sebuah outcome itu telah memenuhi unsur POSEE atau tidak. POSEE merupakan akronim dari *Positive, Own Part, Spesific, Evidence* dan *Ecology*. Dengan kata lain, *outcome* itu harus yang (1) positif, (2) menjadi bagian terpisahkan dengan diri invidu, jelas di mana, kapan, dengan siapa, (3) dapat dirasakan oleh indera, dan (4) sesuai dengan diri sendiri maupun dengan orang lain.

– Sensory Acuity

Terma di atas dartikan sebagai kepekaan perasaan inderawi. Sensory artinya inderawi dan acuityartinya ketajaman. Pada

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

umumnya, setiap manusia mendapatkan pemahaman tentang dunia dan kehidupannya berdasarkan informasi yang diterima melalui alat-alat inderawi.Oleh karena itu, bagaimana kepekaan alat-alat indrawi tersebut sangat berpengaruh terhadap bagaimana mutu dan ketepatan informasi yang diterima, sehingga akan berpengaruh pula terhadap bagaimana berbagai pengambilan keputusan, respon atau perilakunya.

Manusia dalam setiap profesinya, sesungguhnya sangat didukung oleh kecenderungan dari *sensory acuity* ini. Misalnya, seorang perupa atau pelukis akan lebih banyak terasah oleh kemampuan visualnya. Penyanyi dan pemusik kemungkinan yang menonjol adalah kemampuan auditorinya. Demikian pula dengan profesi-profesi lainya,masing-masing dituntut keseuaian dengan ketajamanindrawinya. Dengan demikian, ada manusia yang kuat daya observasinya serta lebih fokus terhadap apa yang tampak, namun adapula yang kuat dan memfokuskan diri pada apa yang didengar. Selain itu, ada pula yang menonjol dan lebih memfokuskan keasadarannya ke arah pikiran dan perasaan.

– Behavioural Flexibility

Istilah *behavioural flexibility* merupakan kemampuan untuk mengubah perilaku diri sendiri dengan tujuan untuk menimbulkan atau memperoleh sebuah respon tertentu dari orang lain. Dalam sehari-hari, ternyata manusia tidak selamanya menghadapi jalan kehidupan yang mulus. Banyak di antara mereka yang secara alamiah dituntut mampu menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan lingkungannya. Karena itu, *flexibility* seringkali dikaitkan dengan sifat menjadi Kata Kerja dan *skill*(keterampilan) yang harus dimiliki **untuk mencapai**suatu tujuan (*outcome*).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

– Rapport

Istilah ini mengandung arti keakraban, yakni hubungan baik **yang dapat menghasilkan rasa dekat, nyaman dan saling percaya**. Rapport merupakan dasar dan alasan yang sangat kuat bagi seseorang untuk melakukan dan memberikan sesuatu kepada orang lain. Ada kalanya di saat kondisi *rapport* mencapai titik tertentu, maka seseorang dapat melakukan apapun yang kadang bisa sampai melewati batas-batas norma, nilai dan resiko. *Rapport* dapat diibaratkan seperti lem yang dapat menyatukan dua benda, juga sebagai j**embatan** yang menghubungkan dua tempat yang terpisah. Bagian ini juga akan diperjelas tentang berbagai tekniknya pada subbagian komunikasi NLP.

D. Presuposisi NLP

Ian McDermott dan Wendy Jago (2001: 29) dalam tulisannya *Brief NLP Therapy* mengatakan bahwa pergaulan manusia sebenarnya tidaklah netral. Manusia berinterkasi satu dengan lainnya berdasarkan sikap (*attitudes*), kepercayaan (*beliefs*), nilai (*values*) dan anggapan (*assumptions*). Dengan kata lain, semua itu merupakan presupposisi dalam NLP. Presuposisi ini adalah pandangan NLP terhadap berbagai hal yang terjadi di lingkungan untuk memudahkan kita meraih prestaisi kehidupan.

Dalam praktik NLP, ada yang menggunakan 10 presuposisi, ada yang 12 Presuposisi bahkan ada yang 14 presuposisi. Kendati demikian, bagian ini tidak akan menjelaskan semuanya. Tulisan ini lebih menfavoritkan presuposisi NLP yang berbunyi,*the map is not territory* dan *everything is evaluated in the term of context and ecology. Berikut beberapa di antaranya.*

1. *The Map is Not territory.*

   Presuposisi NLP ini kalau diartikan berarti 'peta bukanlah wilayah'. Maksudnya sebuah gambaran tertentu tidaklah pasti

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

sama dengan realitas yang ada. Jika di antara dua orang terdapat sebuah objek, material, atau apa saja, maka itu belum tentu dipersepsikan sama oleh kedua orang tersebut. Di sini, otak keduanya hanya menangkap informasi dalam bentuk peta atau gambar berdasarkan persepsi yang dibangun oleh pengalaman dan informasi yang diperoleh sebelumnya.

Jadi, persepsi orang sebagai hasil rekaman dari sudut pandang terentu itu adalah peta (*map*) dan objek /kejadian yang dipandang, didengar, dan dipikirkan adalah wilayah (*territory*). NLP menganggap bahwa tidak ada kebenaran absolute, karena benar menurut orang yang satu belum tentu benar menurut orang lain. Setidaknya seseorang yang belajar NLP akan bisa lebih bijak menyikapi perbedaan.

2. *Everything is evaluated in the term of context and ecology*

   Terjemahan sederhana dari presuposisi di atas adalah 'segala sesuatu dinilai berdasarkan konteks dan ekologinya'. Konteks sangat menentukan sesuatu itu ada. Misalnya, ketakutan itu apakah merugikan atau menguntungkan. Jika konteksnya adalah saat di atas panggung, maka hal itu akan merugikan. Namun jika ketakutan itu muncul terhadap minuman keras dan obat-obatan terlarang, maka hal itu akan menguntungkan.

   Sedangkan istilah ekologi merujuk pada pandangan terhadap keseluruhan diri seseorang sebagai sebuah sistem yang seimbang dan saling berinteraksi. Maksudnya, ekologis lebih mengacu pada bagaimana sesuatu hal memberikan pengaruh bagi lingkungan. Ketika hal yang dilakukan tidak memberikan makna yang baik bagi lingkungan, maka kita tidak perlu melakukan hal tersebut.

3. *Kita selalu sedang berkomunikasi.*

   Bagaimanapun, manusia hidup dengan selalu memancarkan signal untuk beritraksi. Interaksi tersebut pada tahap tertentu

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

akan memberikan makna, sehingga dapat disebut sebagai signal komunikasi. Jadi komunikasi terjadi tidak hanya pada saat seseorang berbicara, namun juga pada saat dirinya melihat, mencium, merespon, bergerak dan lain-lain.

Bahkan, pada saat diam pun, sebenarnya juga mengandung signal komunikasi, misalnya sebagai bentuk kebencian,muak, tidak mengerti, atau justru sedang terpesona. Oleh karena itu, dalam praktik NLP, seseorang harus berhati-hati dengan sikap dan perilakunya karena itu akan menjadi bagian dari pemaknaan interakasi komunikatif dirinya dengan lingkungannya.

4. *Makna dari komunikasi adalah responsee yang anda peroleh.*

Sebagaimana disinggung sebelumnya, manusia hidup dengan ketergatungan interaktif dengan lingkungannya. Jikalau diri seseorang berkata kepada seorang lainnya, maka makna dari komuikasinya bukanlah pada apa yang dia katakan kepada orang lain, tetapi justru lebih pada apa yang dipahami oleh orang lain. Ibarat anak panak lepas dari busurnya, maka pemaknaan dari tentang bagaimana anak panah itu bukan bergantung pada sipemanah, namun bergantung pada bagaimana orang melihat anak panah itu melesat mengenai sasarannya.

Oleh karena itu, respon yang dia berikan kepada seorang penutur atau komunikator sangat penting, karena makna komunikasi yang dilakukan bergantung kepada respon tersebut. Dengan demikian, jikalau terjadi respon yang tidak sesuai dengan yag dipikirkan penutur, maka berarti masih ada kesenjangan informasi dan pengalaman, sehingga penutur masih perlu melanjutkan komunikasinya.

5. *Manusia meresponsee "peta", bukan kenyataan sebenarnya*

Maksudnya, setiap manusia beraktifitas dalam rangka merespon persepsinya, bukan karena fakta sebenarnya. Oleh

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

karena itu, jikalau persepsi yang terlinta di pikirannya salah, maka dirinya juga bertindak salah. Dengan kata lain, jikalau terjadi seseorang melakukan kesalahan, maka mungkin kesalahan itu bagi dirinya adalah benar karena dia hanya mengikuti persepsinya.

6. *Manusia selalu melakukan pilihan terbaik yang dimilikinya*

   Jika seseorang melakukan suatu hal, maka pada dasarnya dirinya selalu melakukan yang terbaik dari pilihan-pilihan yang dimilikinya. Dalam contoh sederhana, seseorang tidak mungkin mencuri kalau ada pilihan yang lebih baik baginya. Di sini akan memberikan ruang pemikiran bagi praktisi NLP untuk senantiasa menyadari bahwa jika ada orang yang berbuat keliru, maka dia tidak mudah menuding dan menghakimi. Tetapi, dirinya justru akan lebih berempati dan lebih bijak dalam mengambil sikap.

7. *Manusia telah memiliki sebagian besar sumber daya (mental) yang dibutuhkannya*

   Perspektif NLP menganggap manusia memiliki ketersediaan bahan dan peralatan agar menjadi *excellence,* misalnya secara mental, bagaimana untuk menjadi berani, percaya diri, bersemangat, sabar, bahagia, dan lain-lain. NLP mengatur bagaimana manusia mampu mengelolanya. Dengan kata lain, untuk berubah menjadi seperti apa yang diingin, tidaklah diperlukan bahan dan perlatan dari luar diri manusia, cukup dengan apa yang ada dalam dirinya.

8. *Tidak ada kegagalan, hanya umpan balik (response)*

   Dalam NLP, setiap usaha tidak dianggap sebagai hal yang sia-sia. Bahkan dengan kegagalan sekalipun. Karena jika apa yang dilakukan belum memperoleh hasil seperti yang diharapkan atau sedang mengalami kegagalan, maka sesungguhnya manusia dapat menggunakan cara-cara lain. Di

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

sini, kegagalan akan semakin memberikannya kedewasaan dan kewaspadaan dalam melangkah selanjutnya.

E. Submodalitas

Submodalitas merupakan mutu dari sistem representasi (*representational systems)* atau modalitas inderawi (Visual, Audiroty, Kinesthetic, Olfactory, Gustatory) manusia. Dalam praktiknya, penggunaan submodalitas tidak sekedar visual, audio, atau pun kinestetik, karena submodalitas memungkinkan manusia untuk merasakan 'warna' yang dimunculkan oleh pengalaman masing-masing.

Misalnya, bagaimana manusia mersakan hitam dan putih, berwarna, dimensi suatu benda (2 dimensi, 3 dimensi dan sterusnya), bergerak atau diam, terang atau gelap merupakan adalah mutu modalitas visual.Sedangkan bunyi keras atau lembut, nada tinggi atau rendah, suara dari jauh atau dekat, cepat atau lambat, dan seterusnya merupakan mutu dari modalitasauditori. Adapun tekstur, berat, bentuk, suhu, dan seterusnya merupakan mutu modalitas kinestetik.

Teori *submodality* ini merupakan salah satu penemuan besar dalam NLP, yaitu bagaimana setiap jenis pengalaman dikode oleh otak kita dengan kualitas yang berbeda-beda, baik itu mengenai pengalaman buruk atau baik, menyedihkan atau menyenangkan, menakutkan atau menggairahkan, semuanya direpresentasikan dengan mutu berbeda-beda dalam pikiran manusia. Dari sini, maka manusia dapat mampu mengubah mutu dari pengalaman yang ada dalam pikirannya sehingga dapat mengubah pula efek yang ditimbulkan oleh pengalaman tersebut. Dengan demikian, mengotak-atik sub modalitas akan berpengaruh pada bagaimana efek emosional dalam diri manusia.

Uniknya, ternyata manusia dalam berkomunikasi cenderung menggunakan atau memilih kode-kode *representational systems*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tertentu. Kode representational systems yang sering juga disingkat dengan rep system tersebut ada yang lebih dipilih oleh seseorang dengan menggunakan indera mata dalam memahami, mengingat informasi dan mengambil keputusan. Dalam bahasa NLP, karakter individu jenis ini disebut sebagai orang dengan *visually preferred system*. Sementara yang lain, ada yang lebih suka dengan preferensi auditorial, dan juga ada yang suka preferensi kinestetik.

F. Komunikasi Strategik NLP

1. Rapport

Sebagaimana disinggung sebelumnya, *rapport* merupakan salah satu pilar penting NLP. Terkait dengan hal ini, Lynne Cooper (2009: 87) menyebutkan bahwa rapport merupakan hal yang penting. Istilah *rapport* mengacu pada bagaimana kualitas jalinan hubungan antara satu orang dengan lainnya. Polanya dapat berupa saling percaya, respek, mengerti antara satu dengan lainnya, baik itu berlangsung secara *unconsciously*.

Karenanya, Cooper memandang rapport sebagai pondasi dasar yang baik untuk melakukan sebuah diskusi, negosiasi, atau pengambilan keputusan. Bahkan, seringkali disebutkan jika *rapport* menjadi salah satu faktor kunci dalam melakukan proses Hypnosis. Cara ini dalam NLP dipahami sebagai gerbang pertama yang harus dilewati oleh para praktisinya, sebelum merambah lebih lanjut dunia internal seseorang.

Pada saat seseorang berkenalan dengan orang yang baru ditemui, maka arah pembicaraan cenderung akan mencari kesamaan masing-masing penutur. Sebagai contoh, orang itu menanyakan asal kota kelahiran, asal sekolah, dan sebagainya. Jika perbincangan itu menangkap adanya kesamaan, maka tanpa disadari akan memberikan sebuah kenyamanan atau perasaan dekat dengan orang yang baru dikenalnya tersebut.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Mengapa hal ini terjadi? Karena semakin banyak kesamaan yang muncul maka akan semakin membuat orang saling menyukai. Perasaan demikian akan mempercepat terciptanya proses saling percaya (*trust*).

Jika cara ini tidak dilakukan secara tulus, alih-alih mendapatkan *trust* atau sebuah kepercayaan, kadang seorang praktisi NLP malah mendapatkan stigma manipulator. Agar tercipta kepercayaan sehingga lawan bicara dapat diarahkan membutuhkan beberapa tahapan alamiah, yang umumnya dilakukan dengan cara mengakrabi, menghargai, menirukan, mengikuti, mempengaruhi dan bekerjasama. Secara umum,untuk membangun kesamaan kode agar menghasilkan suatu proses komunikasi yang mulus dan harmonis,NLP menganjurkan beberapa cara sebagai berikut.

2. *Pacing – Leading*

Istilah *pacing and leading* diartikan sebagai cara-cara seseorang menyamakan persepsi dengan lawan bicaranya secara verbal, lalu mengarahkannya kepada hal hal yang diinginkan. Teknik *pacing* dapt dirumuskan sebagai *'yes-set conditioning 3x'*. Artinya, bagaimana lawan bicara itu dapat menyetujui sebuah persepsi sehingga mampu mengujarkan 'ya' atau 'betul' dengan apa yang kita ucapkan. Jika *pacing* berhasil dilakukan, maka *leading* dapat dimulai. Langkah ini adalah berbagai apapun yang mengarahkan, mensugesti, mempengaruhi, mengajak lawan bicara sesuai dengan kemauan penutur.

3. *Matching-Mirroring*

Upaya membangun *rapport* dapat dilakukan dengan cara *matching-mirroring*, yaitu menirukan bagaimana lawan bicara berkomunikasi secara non-verbal. Secara leksikal, *matching* diartikan dengan menyamakan posisi tubuh, dan *mirroring* diartikan dengan mencerminkan gerakan tubuh. Teknik ini

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dilakukan karena NLP mengasumsikan bahwa kedalaman *rapport* biasanya diindikasikan dengan sejauhmana kemiripan diksi bahasa, mimik muka,dan gerak-gerik atau *gesture* tubuh. Dalam pengembangannya, proses *matching-mirroring* sendiri dapat berkembang meliputi banyak aspek, bukan sebatas pada tubuh saja. Adakalanya perlu dikembangkan *verbal mirroring*, *voice mirroring*, *feeling mirroring*, dan bahkan *thought mirroring*.

4. Calibration

Kalibrasi merupakan pengamatan ekspresi tingkah laku seseorangdan mengasosiasikannya dengan respon internalnya. Dengan kalimat lebih sederhana, kalibrasi adalah seni mengamati perubahan mimik, gesture dan perilaku-perilaku terkait dengan perubahan internal (*mental snapshot*). Hal ini dilakukan untuk mengukur petunjuk demi petunjuk yanhg muncul sebagai penanda emosi tertentu dari seseorang. Manfaat dari kalibrasi yang paling dasar adalah untuk mengetahui kapan emosi seseorang telah berubah karena merespon suatu. Hal ini merupakan saluran komunikasi lain selain bicara dan bahkan bisa lebih tepat pemakanaannya, sehingga membantu ketepatan kapan *anchor* diberikan.

G. Meta Program

Meta program merupakan kunci bagi seseorang dalam memproses informasi, yaitu terdiri dari program-program internal yang kita gunakan dalam memperhatikan atau memutuskan apa, apakah informasi yang masuk akan didistorsi, dihapus atau digeneralisasi. Meta program berada pada *subconscious level*, dilakukan karena pikiran sadar (*conscious level*) manusia justru tidak bisa memperhatikan sekian banyak informasi sekaligus.

Meta program telah ada (*built-in*) dalam mental individu dan mempengaruhi setiap tindakan individu. Beberapa contohnya di

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

antaranya sebagai berikut.

- Berpikir dulu atau bertindak dulu?
- Menilai kesuksesan menurut standar diri atau menurut pujian orang lain?
- Terdorong berbuat karena hasil yang ingin dicapaiatau berbuat karena taku resiko?
- Dan lain-lain.

NLP memandang bahwa apa pun cara alami individu dalam melakukan pekerjaan, maka sebenarnya selalu cara lain yang dapat diambil oleh orang lain. Barangkali seseorang menggangap caranya paling benar, namun sejatinya tidak demikian karena dirinya hanya melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari orang lain.

Oleh karena itu, dalam menggunakan aplikasi metaprogram, seorang individu perlu melihat gambar besarnya terlebih dahulu sebelum dirinya memahami detailnya. Perbedaan justru akan banyak ditemukan dalam wilayah detailnya. Dengan memahami meta program dari tingkah laku seseorang, maka manusia akan jauh lebih mudah memahami dan menyikapi orang lain.

a. Kecenderungan *forward* atau *take away*.

Dalam paradigma NLP, perilaku manusia pada dasarnya dianggap sebagai hasil dari adanya desakan atau respon untuk mendapatkan kesenangan dan menghindari kepedihan. Sebagian orang, yang cenderung suka mengambil resiko, punya keingintahuan yang tinggi, merasa tertantang, atau merasa adrenalinnya meningkat ketika mendekati sesuatu akan memberikannya penghargaan, hadiah, kehormatan dan lain-lain. Sebaliknya, ada juga tipe orang yang bertindak karena pertimbangan kehati-hatian, penuh kecurigaan, ingin melindungi diri, untuk menghindari atau menjahui ancaman dan hal-hal yang berbahaya.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Penggunaan program ini, sebagai contoh, adalah untuk memotivasi anak belajar. Kepada anak tersebut dapat diberikan pilihan kalimat, "Ayo nak, kamu belajar ya! Kalau nilamu tinggi, kamu akan masuk perguruan tinggi yang baik!" Atau, kalimat, "Anakku, coba lihat si Fulan, dia selalu malas belajar sehingga dikeluarkan dari sekolah.". Seberapa efektifkah dua kalimat tersebut, tentu bergantung kepada si anak, apakah ia kecenderungannya mendekat (*forward*) atau menjauh (*take a way*).

b. Berhubungan dengan acuaneksternal atau internal

Perilaku manusia adakalanya terdorong karena pengaruh dari luar, tetapi adakalanya karena dorongan dari dalam diri orang itu sendiri. Sebagai contoh, jika pertanyaan seperti ini disampaikan kepada seseorang, "Bagaimana anda tahu kalau produknya bagus?" maka bagi sebagian orang, akan menjawab, "produk ini terjual laris-manis", "bos saya turut menggunakannya," "produk ini mendapat sertifikat penghargaan," dan seterusnya.

Jawaban semacam ini menunjukkan yang bersangkutan lebih suka bertindak menurut acuan dari luar dirinya. Sebaliknya, ada juga sebagian orang yang bertindak menurut apa yang ada dari dalam dirinya. Misal yang paling sederhana, adalah seorang pelukis yang mengerjakan sebuah karya rupa, meskipun lukisannya dipandang penonton jelek, namun bagi dirinya objek itu bagus.

c. Melibatkan penyortiran demi diri sendiri atau orang lain

Sebagian orang memandang bahwa interaksi komunikatif harus terjalin dengan pertimbangan 'apa untungnya buat saya' dan sebagian yang lain lebih mempertimbangkan 'apa yang bisa bermanfaat bagi diri sendiri maupun sesama'. Kendati demikian, hal ini tidak berarti secara ekstrem seseorang hanya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

mempertimbangkanyang satu dari yang lain, karena pilihan tersebut bersifat kecenderungan.

d. Cenderung menyamakan dan membedakan

Pola ini menegaskan adanya sebagian orang berperilaku karena menemukan kecocokan atau kesamaan. Sebaliknya, ada juga orang yang cenderung melihat segala sesuatunya dari segi perbedaannya. Di antara pola keduanya, masih terdapat kategori orang yang memilih kesamaan, meski dengan pengecualian. Sebagai contoh, dapat diperhatikan bagaimana hubungan antara berbagai objek atau situasi, lalu perhatikan apakah fokus pada kesamaannya atau perbedaannya dari kalimat yang diujarkan.

e. Tingkat proaktif atau reaktif

Bagian ini menjelaskan bahwa manusia dapat bergerak, bersikap dan berperilaku dalam dua pola, yaitu adakalanya mereka itu proaktif dengan beraksi dulu baru dipikirkan. Ada juga sebagian orang yang justru lebih banyak menunggu, mengalisis dan mempertimbangkan hal yang dihadapinya sebelum bertindak apa-apa. Perbedaan keduanya akan semakin terlihat manakala seseorang akan mengambil keputusan.

Keseluruh meta program tersebut dapat diaplikasikan dalam rangka bagaimana seseorang diberikan motivasi. Hal ini seperti telah diulas oleh Wiwoho (2006) dengan judul *Profile: Kunci Sukses Menuju Puncak Motivasi.* Dalam buku tersebut, dipaparkan dengan gambling bagimana meta program diaplikasikan guna meningkatkan gairah dan semangat orang lain untuk berbuat sesuatu. Meta program dari penjelasan Wiwoho dapat disarikan dalam Tabel 3.1 sebagai berikut.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tabel 3.1. Profile Metaprogram dengan Filternya

Ciri Motivasi		Program	Filter
Arah	Mendekati	Termotivasi untuk mencapai tujuan (hal-hal yang diinginkan)	"Apa yang anda inginkan dari sebuah… (KONTEKS)?" Setelah mendapatkan beberapa KRITERIA, tanyakan mengapa KRITERIA itu penting 3X.
	Menjahui	Termotivasi untuk terhindar masalah (hal-hal yang tidak diinginkan)	
Sumber	Internal	Termotivasi untuk memutuskan berdasarkan standar di dalam dirinya	"Bagaimana anda tahu bahwa anda sudah melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dalam (KONTEKS)?" Konteks bisa di sekolah, kantor, rumah tangga, dalam membeli sesuatu, dll
	Eksternal	Termotivasi bila ada respon dari orang lain	
Dasar	Opsional	Termotivasi untuk mengembangkan dan menciptakan system serta prosedur. Kesulitan untuk mengikuti seluruh prosedur	"Mengapa anda memilih (KONTEKS) yang sekarang ini?" KONTEKS itu bisa baju, pekerjaan, kendaraan, tas, rumah, dan lain-lain.
	Prosedural	Termotivasi untuk mengikuti cara-cara yang sudah terbukti. Bingung bila tidak ada prosedur yang harus dijalankan	
Faktor	Persamaan	Mereka termotivasi untuk tetap tinggial pada situasi yang sama	"Apa hubungan antara (KONTEKS) hari ini dengan (sekian tahun/bulan) yang lalu?" KONTEKS bisa berupa baju, pekerjaan, kendaraan, tas, rumah, dan lain-lain.
	Sama, kecuali	Mereka termotivasi untuk berubah seiring dengan perubahan waktu	
	Perbedaan	Mereka termotivasi untuk berubah secara drastic dan cepat	
Tingkat	Proaktif	Termotivasi untuk bertindak segera. Bertindak dulu baru berpikir.	"Bagaimana cara anda mengambil keputusan."
	Reaktif	Termotivasi untuk menunggu, menganalisis, mempertimbangkan dan bereaksi, berpikir dulu baru bertindak.	

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Istilah filter dalam tabel di atas merujuk pada kalimat pertanyaan kunci bagaimana meta program bisa muncul dalam proses internal individu. Selanjutnya, ragam meta program di atas dapat diketahui bagaimana ciri-ciri komunikasi yang dapat digunakan dan diksi atau pilihan kata apa saja yang dapat digunakan. Perhatikan Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2. Motivasi dengan ciri komunikasi dan contoh diksinya

Ciri Motivasi		Ciri Komunikasi	Kata Yang Memotivasi
Arah	Mendekati	Menunjuk sesatu, kepala mengangguk	Memiliki, memperoleh, menjaga, keuntungan, termasuk
	Menjahui	Menggoyangkan tangan di dapan dada, kepala menggeleng	Menghindari, mencegah, tidak harus, tidak akan terlibat dengan, tidak sempurna
Sumber	Internal	Duduk dengan tegak, menunjuk ke diri sendiri, berhenti sejenak untuk mengevaluasi sebelum menjawab kritik, tidak banyak gerak isyarat dan ekspresi wajah	Perlu anda pertimbangkan, terserah anda, hanya anda yang bisa memutuskan, untuk informasi lebih lanjut silahkan hubungi
	Eksternal	Badan condong ke depan, mengamati response dengan cermat, ekspresi wajah menunukkan ingin tahu apakah ia sudah benar atau belum	Ini sudah dibuktikan oleh orang-orang yang anda hargai, anda akan merasakan manfaatnya, saya sangat merekomendasikan-nya, riset terakhir..
Dasar	Opsional	Kalimatnya menunjukkan criteria yang penting, dapat memperluas pilihan-pilihan, kata-katanya lugas	Kesempatan, kemungkinan tidak terbatas, variasi, pilihan, alternatif
	Prosedural	Tidak memilih, malah bercerita tentang urut-urutan mengapa akhirnya sampai di sana, uraian kalimatnya panjang dan berkisah	Caranya adalah…, cara terbaik, konsiste, ikuti saja prosedurnya, metode yang telah terbukti, bisa tercapai
Faktor	Persamaan	Berbicara tentang bagaimana semua hal tampaknya sama dan identik, bagaimana semuanya tidak berubah, menceritakan apa-apa saja yang tidak berubah	Seperti sebelumnya, tidak berubah, tetap, identik, persis sama

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

	Sama, Kecuali	Bercerita bagaimana semua berkembang seiring dengan perubahan waktu, membandingka satu dengan lainnya, kecuali/lebih kurang, perbicaraan fokus pada perjalanan (bukan tujuan perjalanan)	Progresif, tumbuh pelan-pelan, sama namun lebih baik, berkembang, maju, sama kecuali…
	Perbedaan	Ketika menjawab mungkin tidak paham dengan kata 'hubungan', menjabarkan semuanya benar-benar berubah, bahasanya menujukkan sesuatu yang tiba-tiba, berfokus pada tujuan dan mengabaikan perjalanan	Berubah total, benar-benar beda, tidak seperti lainnya, unik
Tingkat	Proaktif	Memakai kalimat-kalimat pendek, struktur kalimatnya jelas dan rapi, uraiannya langsung, bahasa tubuh menunjukkan ketibaksabaran, berbicara cepat, banyak gerakan dan tidak mampu duduk dalam waktu yang lama	Kejar, langsung, sekarang, selesaikan, ayo cepat, ambil inisiatif, hadapi sekarang juga, mengapa menunggu, jalankan saja
	Reaktif	Kalimat sering tidak lengkap, sukjek atau kata kerja sering hilang, penuh dengan kata-kata infinitas, kalimatnya panjang dan berbelit-belit, sangat hati-hanti dan butuh memahami serta menganalisa, mampu duduk untuk jangka waktu lama	Pertimbangkan ini, mari pikirkan, anda harus memahaminya, anda boleh mempertimbangkan ini akan memperjelas anda, keberuntungan sedang mendekati anda

H. Modelling dan *Chunking*

Modelling dianggap sebagai jantung dari NLP, karena kebanyak teknik-tenik NLP digerakkan olehnya. Istilah ini mengacu pada proses dasar kehidupan manusia sejak dini. Anak akan berkembang dengan meniru orang-orang dewasa di sekitarnya tanpa disertai pikir panjang dan dilakukan secara bawah sadar. Meniru di sini bukan sekedar *imitation*. Anak tumbuh berkembang baik saat berjalan dan berbicara sesungguhnya lebih dari mengulangi seperti apa adanya (*imitation*), namun dia juga berusaha mengambil sikap dan perilaku sesuai dengan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

keeberadaan dirinya (Ian McDermott and Wendy Jago, 2001: 48).

Sebagai contoh, jika ada seorang anak memperoleh predikat juara dalam lomba pidato, maka sebenarnya dia sebelumnya telah atausedang meniru pola-pola perilaku dari pola pikir dan pola tindakan khususnya teknik-teknik berorasi di atas panggung dari orang lain, baik itu guru, penceramah, atau tokoh popular. Memodel secara serius sesungguhnya, seseorang sedang memahami dan memvisualisikan dalam pikirannya dan setelah jelas gambaran pola-polanya, ia mengendapkannya dalam alam bawah sadarnya.

Dengan demikian, siapa pun yang meniru tindakan orang-orang sukses akan cenderung meraih kesuksesan pula. Sebaliknya, jika seseorang meniru sosok orang-orang gagal dan berperilaku negatif, maka dirinya cenderung terjerembab pada kegagalan juga.

Chunking. Sebagai tambahan, cara ini dalam NLP berkaitan dengan upaya komunikatif dengan menggiring suatu pengalaman atau informasi dengan kategorisasi yang lebih umum (*chunking up*) dan biasa dipahami secara universal, atau sebaliknya dengan kategori yang lebih kecil (*chungking down*) yang dipahami secara partikular. Misalnya pada kalimat. "

Anda seorang akademisi yang hebat." Kalimat ini menggunakan *chungking up,* karena lebih umum. Akademisi bidang apa, hebat dalam urusan apa, dan seterusnya, dapat menjadi kalimat pilihan manakala seseorang menghendaki adanya peningkatan persamaan.

Semakin *chunking up* ditekan maka akan terasa umum dan abstrak sehingga mengurangi sekat-sekat perbedaan di antara komunikator. Peningkatan semacam ini sering juga disebut dengan peningkatan Milton, karena salah satu teknik meta modelnya adalah generalisasi.Adapun sebaliknya, semakin

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

memperjelas dengan menyebut sebagai dosen, mahasiswa, hebat berorasi, hebat meneliti dan lain-lain merupakan kalimat dengan menggunakan *chunking down*.

Semakin spesifik, maka akan semakin terjadi perbedaan di antara orang-orang yang sedang berkomunikasi. *Chunking down* biasanya sangat bermanfaat jika digunakan untuk meta model dalam mengklarifikasi sebuah masalah, dan tidak digunakan untuk membuat sekat dan perbedaan di antara komunikator, karena semakin *down* akan semakin terasa sebagai komunitas heterogen.

I. Ragam teknik NLP

Bagian ini lebih bersifat teknis atau prosedural. Bergantung pada apa tujuan komunmikasinya, teknik NLP dapat digunakan sebagai cara untuk mensugesti, emotivasi, atau bahkan meterapi seseorang. Ada lebih dari 300 teknik NLP. Misalnya, Shlomo Vaknin dalam bukunya *the Big Book of NLP* mengurai sebanyak 350 teknik, pola dan strategi NLP. Karena demikian banyak, maka berikut ini akan disampaikan beberapa yang paling popular, yaitu:

1. Analogue Marking

Istilah ini psinsipnya hampir sama dengan *anchor*. Hanya saja, jika dengan *anchor* sengaja dibuat dan dikondisikan oleh seorang pembicara, maka *analogue marking* dilakukan oleh lawan bicara atau audien melalui gerakan tubuh. Teknik ini dapat dilakukan dengan menggunakan bahasa tubuh, nada suara, gerakan tangan atau anggota lainnya.

2. Reframing

Reframing merupakan proses untuk merubah sudut pandang terhadap suatu isi atau peristiwa, menata ulang sebuah pengalaman, atau interpretasi ulang sehingga mendapatkan mendapatkan maknai yang baru berbeda dan lebih berdaya guna dari sebelumnya. Metode ini terdiri atas tiga cara, yaitu

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

metode reframing dengan mengubah *content, context* dan *time*.

3. Timeline

Timeline adalah merupakan penggunaan *submodality* individu mengenai waktu, yakni bagaimana pikiran seseorang mengorganisarir gambar, suara atau perasaan dalam modus waktu.Dalam *timeline,* waktu dibedakan menjadi tiga, yaitu masa lalu (*past*), sekarang (*present*) dan masa depan (*future*).

Demikian, masih banyak lagi contoh teknik-teknik NLP yang lain, seperti *well-formed outcome, six steps of reframing, fast phobia cure, belief change, perceptual position, swish patterns, circle of excellence,* dan lain-lain.

J. NLP dan Spiritualitas

Secara sederhana, NLP dan spiritualitas merupakan elaborasi pendekatan spiritual terhadap teknologi NLP. Istilah teknologi merujuk tulisan Charles Faulkner (1991) dalam *audiobook*-nya *NLP: The New Technology of Achievement.* Sedangkan elaborasi antara keduanya mengadaptasi tulisan Richard M. Gray (2006), dalam bukunya *NLP and Spirituality: Exercises for personal growth,* yang tiga dari 11 topik bahasannya sebagai berikut.

1. Dimensi Spiritualitas

   Spiritualitas di sini bukan membincangkan konten keagamaan tertentu, seperti dalam Islam, ada akidah, akhlak, fiqih, dan tarikh Islam. Namun, yang dibincangkan adalah lebih fokus pada bagaimana perasaan dan cara kita berada di dunia ini. Masing-masing agama memiliki keimanan, pandangan, dan tradisi yang berbeda satu dengan lainnya. NLP tidak dalam kapasitas menggeser atau bahkan merubah realitas konten keagamaan tersebut. Sebaliknya, kita dapat menggunakan konten keagamaan masing-masing dalam mengkreasi ulang sebuah *state.* Istilah *state* dalam NLP dimaknai sebagai sebuah

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

kondisi pikiran atau peraaan yang terkoneksi dengan kondisi fisiologis tubuh. Dengan kata lain, ia merupakan kondisi relasional antara mental dan fisikal yang mendasari perilaku seseorang.

Realitas keagamaan melebih kata-kata dan dugaan. Apa yang dibayangkan cenderung menunjukkan apa yang sebenarnya bukan kenyataan. Itulah mengapa dalam sebuah kenyataan yang sama, para pemeluk agama seringkali mendapati dirinya dalam suasana batin yang berbeda. Misalnya, saat seorang muslim menjalankan shalat. Adakalanya dia merasakan shalat itu sebagai kewajiban semata, tetapi adakalanya juga yang merasakan shaat sebagai kebutuhannya.

Sebagai jalan penyucian diri menuju Tuhan, agama dapat dilihat dalam tiga progress keilmuan, *ilmul yaqin* (IY), *ainul yaqin* (AY), dan *haqqul yakin* (HY). IY adalah pengetahuan ilmiah konseptual (*dhahiriyyah*), misalnya belajar agama sesuai dengan keilmuan syariatnya, bagaimana mnususia bertauhid dan menjalankan ibadah kepada Allah swt. Sedangkan AY tidak lagi bersifat keagamaan konseptual, tetapi lebih dalam pada perilaku *bathiniyyah.* Adapun HY merupakan keyakinan yang paripurna. Keagamaan seseorang di level keilmuan ini dianggap sempurna, karena dengan berpijak pada IY dan AY, dirinya merasakan betul akan kehadiran Allah atau juga disebut dengan *liqa'* Allah dalam semesta kehidupannya.

Jika di NLP kita mengenal istilah *state* sebagai sebuah keadaan pikiran atau perasaan, maka dalam perilaku keagamaan Islam dikenal adanya *maqamat* atau *station* (Syamsun Ni'am, 2014: 141), yakni level kondisi spiritual seseorang dalam proses mendekatkan diri kepada Tuhan. Para ulama berbeda pandangan tentang berapa *maqamat* yang ada. Ada yang menyebutkan tujuh, seperti Abu Nasr al-Sarraj al-Tusi

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dalam kitab al-Luma'. Ada yang delapan, seperti Al-Ghazali dalam *Ihya' Ulumud Din*. Bahkan juga ada yang menyebutnya berjumlah sepuluh, seperti Muhammad al-Kalabazy dalam kitabnya *al-Ta'aruf li Madzhab Ahl al-Tasawwuf*.

Di antara *maqamat* di atas, ada yang disepakati sebagai *maqamat,* dan lainnya disepakat sebagai *hâl* atau situasi mental spiritual khusus yang dialami saat proses *maqamat* sebagai anugerah Allah swt semata. Yang disepakati sebagai *maqamat* adalah *al-taubah, al-zuhud, al-wara, al-faqr, al-shabr, al-tawakkal* dan *al-ridla*. Sedangkan *al-tawaddlu, al-mahabbah* dan *al-ma'rifah* disepakati sebagai *hâl*. Keseluruh *maqamat* atau *hâl* ini merupakan tahapan spiritual yang saling melekat dan mempengaruhi satu dengan berikutnya.

Sedangkan agama Islam sendiri dapat dilihat dalam tiga dimensi, yaitu Islam, Iman, dan Ihsan. Islam merupakan dimensi kepasrahan dan kataatan yang terbangun dalam lima rukun Islam, (1) dua kalimat syahadat, (2) shalat, (3) zakat, (puasa), dan (5) haji yang kuasa. Sedangkan Iman merupakan dimensi keyakinan dan pembenaran, meliputi kepada (1) Allah, (2) malaikat, (3) Alkitab, (4) Rasulullah, (5) hari kiamat, dan (6) takdir. Adapaun dimensi spiritualitas dalam Ihsan adalah menjadi pribadi yang baik, meliputi kepada (1) Allah, (2) diri sendiri, (3) orang lain, dan (4) makhluk/alam/ingkungan.

2. *State* Pikiran dan Jiwa.

Bagian ini sering mencuri perhatian para pembelajar NLP untuk mendiskusikannya, karena akan bersinggungan dengan apa yang disebut oleh Gray (2006) dengan doa dan meditasi. Dalam Islam, mungkin lebih tepat disebut dengan doa dan dzikir. Ritus doa yang baku (*mahdha*) seperti shalat lima waktu. Doa-doa yang tidak baku, maka diperkenankan untuk mengembankannya sesuai dengan kebutuhan, konteks ruang

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

dan waktu. Sedangkan dzikir lebih berkonotasi pada makna transendental yang lebih luas ketika seseorang mendekati Tuhannya. Bagian ini tidak mengkaji sisi esoterik ritus doa dan dzikir, yang cenderung bersifat magis dan susah dipahami. Paparan lebih fokus pada sisi ilmiahnya, sehingga kajian di sini mengungkap sisi psikologisnya yang bersentuhan langsung dengan piranti NLP.

Perpsektif NLP memandang bahwa pikiran manusia memiliki pola tersendiri dalam mengembangkan informasi sensorik guna mewujudkan pengalaman yang diingat dan memetakan peristiwa yang sedang terjadi. Aturan ini digunakan oleh NLP untuk mewujudkan kembali sebuah ingatan atau pengalaman sesuai fitur inderawi (sub-modalitas)-nya, seperti menyangkut objek ruang, intensitas, jarak, lokasi, dan seterusnya (Bandler, 1985). Dari sinilah kita dapat mengidentifikasi *state* dan mengembangkannya.

Submodalitas visual biasanya paling berpengaruh dalam memori manusia. Manusia sangat peka dengan isyarat visual, atau setidaknya memulai ingatan dari kode visual terlebih dahulu. Gray (2006: 37-38) menawarkan kita untuk mencoba sebuah *state* melalui submodalitas visual sebagai berikut. Coba rasakan perubahannya.

Association	:	Pastikan anda mengalami ingatan dari dalam. Jika anda tampaknya menonton dari luar, gunakan imajinasi anda dan masuki seluruh pengalaman. Perhatikan perubahan apa yang terjadi dalam pengalaman anda.
Color	:	Perhatikan apakah sebuah memori berwarna atau hitam putih. Jika memori itu hitam putih, gunakan imajinasi anda untuk menyalakan warna. Jika sudah berwarna, atau anda baru saja mengaktifkan warnanya, naikkan intensitasnya. Perhatikan perbedaannya.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Brightness	:	Jika gambar redup, tingkatkan kecerahannya, sampai lebih banyak detail yang terlihat. Perhatikan perbedaan pengalaman anda. Cobalah dengan menaikkan dan menurunkan kecerahan, sampai anda menemukan tingkat kecerahan yang paling sesuai untuk anda.
Focus	:	Dari gambar yang anda alami, di mana dan apa fokus yang paling menyita perhatian anda? Apakah semuanya dalam fokus? Bisakah Anda mengubah fokus? Fokus apa yang paling berpengaruh?
Frame	:	Jika memori itu dibingkai, lepaskan bingkai dan buat menjadi panorama. Perubahan apa? Coba pasang kembali bingkai. Pertahankan perubahan demi perubahan sehingga menciptakan dampak terbaik
Dimensions	:	Jika pengalaman memiliki dua dimensi, bayangkan tiga dimensi. Perluas ke dalam pesawat. Tambahkan rasa waktu atau keabadian. Apa yang terjadi dengan pengalaman itu?
Movement	:	Jika penyajiannya adalah gambar diam, buatlah itu menjadi film. Perhatikan perubahannya.
Distance	:	Coba atur jaraknya. Dekatkan gambarnya. Bagaimana pengaruhnya berubah?
Size	:	Buat gambarnya jauh lebih besar. Tambahkan dan tambahkan lagi ukurannya. Apakah yang terjadi?

Untuk menambahkan kedalaman pengalaman secara signifikan, submodalitas auditori dapat digunakan. Saat kita mendapati pengalaman seseorang, coba mainkan beberapa pilihan dengan mengunakan ragam dari daftar submodalitas auditori ini. Ketika kita menemukan perubahan dramatis dari kalibrasi fisik klien, maka pertahankanlah. Tetapi jika tidak mendapati perubahan berarti, dapat dikembalikan seperti semula. Yang jelas, submodalitas ini tujuan penggunaannya adalah untuk meningkatkan momori, dan dapat dilakukan melalui daftar berikut ini.

Volume	:	Coba tambahkan volume suara lebih keras atau kurangi suara lebih pelan. Naikkan dan turunkan volume. Sesuaikan volume sampai menemukan dampak positif yang maksimal.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Sources	:	Perhatikan dari mana sumber suara itu berasal?
Dimension	:	Apakah suaranya monofonik? Jika ya, coba mainkan dengan minta menambahkan suara stereo atau holofonik.
Direction	:	Perhatikan sumber suara dari arah mana? Beri perhatian khusus kepada mereka yang bergerak dengan benda-benda yang anda lihat.
Type	:	Perhatikan apakah jenis bunyinya? Apakah itu suara, musik atau hanya bunyian tertentu?
Timbre	:	Perhatikan kekayaan dan kompleksitas suara. Apakah itu beresonansi (bergetar atau bergerak) di tubuh anda?
Rhythm	:	Perhatikan ritme apa pun dalam bunyinya. Apakah ritme tersebut beresonansi (bergetar atau bergerak) di tubuh anda atau menggerakkan benda yang terlihat?

Identifikasi *state* akan semakin jelas. Pengalaman yang tersimpan dalam memori telah tumbuh lebih kuat, lebih hidup dan lebih nyata. Otomatis dalam kondisi seperti itu, jenis emosi apa pun yang berhubungan dengannya juga akan semakin terlihat. Ternyata, kita dalam memasuki sebuah pengalaman seseorang dan merasakannya dengan memanipulasi suara. Semakin banyak data sensorik yang ditambahkan ke memori asli, maka akan semakin detail dan kuat memori tersebut dalam kesadaran.

Jika mau kembali memori yang sama, maka kita dapat dengan lebih mudah dan cepat memasukinya. Saat memasuki, perhatikan aliran informasi sensorik, dapat diperjelas dengan membuat gambar lebih besar atau memainkan tinggi rendahnya suara. Kita dapat memainkan antara perbedaan submodalitas tersebut, mana yang paling signifikan. Selanjutnya, cobalah dengan menggunakan submodalitas berikut ini.

Depth	:	Apakah anda mengalami emosi, sensasi fisik, atau antara keduanya? Jika Cuma terasa satu, coba tambahkan yang lain.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Location	:	Perhatikan, bagian tubuh mana yang anda rasakan sensasinya. Di mana emosi mulai muncul?
Movemen	:	Perhatikan, apakah perasaan itu diam atau bergerak. Jika bergerak, catat di mana pergerakan itu mulai dan bagaimana menyebarnya. Perhatikan di pergerakan mana yang paling kuat dan bagaimana dan bagaimana ia meninggalkan tubuh.
Dimension	:	Apakah emosi dan persaan itu menyebar dalam sebuah dimensi, dua dimensi atau tiga dimensi dan seterusnya. Satu dimensi seperti garis, dua dimensi seperti lempengan atau piringan, tiga dimensi seperti bola, dan masih dapat dikembangkan lagi.
Intensity	:	Perhatikan intensitas perasaan tersebut. Tambahkan, dan tambahkan lagi. Sesuaikan tingkat intensitas agar menjadi yang paling menyenangkan.
Texture	:	Perhatikan, apakah teksturnya terasa halus, bergelombang, kasar, atau rata?
Temperature	:	Apakah terasa dingin, hangat atau panas? Apakah ada perubahan?
Moisture	:	Apakah terasa lembab atau kering?

Mengotak-atik sub modalitas ini memerlukan kejelian dan latihan. Jika kita mampu memanfaatkan dalam komunikasi, maka kita akan mudah dengan cepat mengembangkan pilihan yang mana dari sub modalitas tersebut atau kombinasi antara ketiganya untuk memperoleh efek emosi yang lebih positif dan lebih nyaman dalam proses komunikasi.

3. Lima Sumber *States*

Secara mendasar, *state* menjadi pengetahuan primer dalam seni komunikasi bawah sadar. Tanpa memperhatikannya, maka apa yang diujarkan ibarat melepas anak panah dari busur tanpa arah. Untuk itu, bagian ini akan menyuguhkan beberapa sumber *state,* yang terangkum dalam lima berikut ini.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

a. *Focus*, memusatkan pikiran dan perasaan, secara fisiologis seperti cara-cara yang dilakukan dalam meditasi. Dalam ritus Islam, kita mengenal perintah shalat yang harus dilakukan dengan khusu'. Di sini, pengalangan yang menyenangkan dikembangkan dan dikoneksikan langusng dengan latihan spiritual. Dari pada fokus sebagai disiplin spiritual sehingg shalat terasa sebagai kerja keras, maka fokus dapat mengalhkannya sebagai kerja cerdas dengan memanfaatkan pengaaman positif untuk menikmati hal-hal spiritual.
b. *Solid*, berarti memahami sepenuhnya atau meyakininya. Keyakinan menjadi pengalaman penting spiritual yang seringkali menuntut komitmen total. Yang terpenting adalah bagaiman strategi mengetahui suatu hal dan pengetahuan itu paling tepat untuk kita, sehingga mampu mengambil keputusan terbaik. Keputusan yang terus memuaskan. Mungkin bisa dimulai dari banyak pilihan, tetapi kemudian diakhiri dengan satu pilihan. Contoh saat anda membeli baju secara online. Kita bisa mulai dengan pilihan beberapa marketplace, lalu merk, harga, hingga mode atau gaya. Akhirnya, kita mantab dan yakin pada satu pilihan. "Itu dia!" perasaan yang kita inginkan.
c. *Good*, sebuah *state of discovery,* yaitu saat di mana definsi baru terbentuk. Inilah yang oleh para psikolog disebut momen "Aha!", sebuah pengalaman yang muncul bersama-sama dengan jelas dari sesuatu yang sebelumnya kabur menjadi sebuah makna baru yang lebih tinggi. Misalnya, suatu ketika seseorang merasa ragu mampu melakukan sesuatu. Dia berpikir tak akan mampu melakukannya. Ada satu menit ketika semua menyatu dalam sampai merasakan furstasi, lalu tetiba dia menemukan dirinya telah menyelesaikan semuanya. Dia benar-benar melakukannya. Setelah mencoba dan mencobanya kembali, saat mencoba

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

kembali, tibalah saat semuanya mulai mengalir bersama sebagai satu gerakan. Itulah yang kita inginkan. '.

d. *Fun*, yaitu saat bersenang-senang. Ini saat di mana pengalaman hanya membawa perasaan senang. Sesederhana itu, tidak harus pada haris spesial dalam hidup seseorang.. Kebanyakan orang justru melupakan hal-hal yang menyenangkan dengan lebih memilih untuk berpikir tentang sisi buruk kehidupannya. Padahal kekuatan spiritualitas bersumber dari kesenangan dan kebahagiaan. Dalam Islam ada permohonan yang dikenal dengan "doa sapu jagat", meminta kebahagiaan hidup di dunia sampai akhirat.Sedangkan secara piskologis, bermain menjadi strategi pembelajaran yang sangat efektif. Oleh karena itu, manusia disebut juga dengan *homo ludens* (makhluk pemain), sehingga atribut yang melekat pada manusia adalah "berpikir-bekerja-bermain." Barangkali, karena ini pula Allah menyebut kebidupan itu sebagai permainan atau senda gurau (QS. Al-An'am: 32), kendati itu sarat dengan hal-hal yang memperdayai (QS. Ali Imran 185).

e. *Yes*, merupakan sebuah *state* kepercayaan atas kemampuan diri sendiri. Ini tentang perasaan bahwa seorang individu memiliki keterampilan dan pengalaman. Tentu, secara spiritual, keyakinan menjadi dasar untuk tumbuh dan berkembang. Hal-hal yang meragukan harus dijauhi dan ditinggialkan. Demikian disebutkan dalam sebuah hadis riwayat Imam Tirmidzi dengan derajat hasan sahih.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BAB IV

KENDALA KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN MUTU PERGURUAN TINGGI

A. Komunikasi Internal

Dalam rangkaian tahapan demi tahapan upaya pengembangan sistem manajemen mutu pendidikan melalui impelementasi kebijakan mutu, manual mutu, prosedur mutu dan instruksi kerja, ternyata dalam pengamatan penulis tidaklah selalu didukung dengan komunikasi yang instens. Hal ini terlihat karena adanya hambatan *channel-channel* komunikasi yang tersimpul. Misalnya, kebijakan mutu dari pimpinan tertinggi kampus, dalam hal ini rektor, lalu diturunkan kepada lembaga penjaminan mutu, lalu kepada pimpinan fakultas dan kepala unit-unit kerja pendukung lainnya, ternyata ditemukan indikasi persepsi yang tidak sama tentang mutu.

Hal itu disebabkan adanya miskomunikasi antara pimpinan manajemen. Sebagai contoh, penulis menemukan adanya ketidaksamaan antara kebijakan fakultas dengan kebijakan rektorat atau kebijakan kepala unit kerja dengan instruksi kabiro. Seakan-akan, masing-masing berjalan sendiri dengan kebijakan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang dipahami sendiri. Padahal hal ini jika terus berlangsung, miskomunikasi antar pimpinan merupakan temuan mayor dalam proses auidt eksternal yang dapat berakibat fatal. Jika lembaga sudah bersertifikat ISO, maka berpotensi dicabutnya (*suspended*) sertifikat mutu yang telah diperoleh.

Oleh karena itu, maka lembaga penjaminan mutu menfasilitasi adanya komunikasi langsung dengan mempertemukan semua pimpinan pemangku kebijakan. Para pemangku kebijakan tersebut dari semua level, baik dari *top management, middle management* sampai *lower management* diundang dalam satu forum guna menyamakan persepsi masing-masing. Di sini, terjadi komunikasi singkronik dari masing-masing pimpinan untuk secara bersama-sama memajukan pengembangan mutu perguruan tinggi Islam terkait.

Hambatan *komunikasi internal* dapat diinterpretasikan sebagai bentuk ketidakmapanan komunikasi di dalam struktur organisasi, terutama komunikasi vertikal dari *top leader* ke bawahan. Kebijakan mutu yang ditafsiri berbeda-beda, prosedur mutu yang diimplementasikan di luar SOP/prosedur bakunya, menjadi bukti yang tak terbantahkan. Untungnya, adanya miskomunikasi antara pimpinan unit dalam kampus yang menyebabkan miskomunikasi antar pimpinan disadari dapat berpotensi sebagai temuan mayor dan berakibat fatal, karena sertifikat ISO yang telah diperoleh bisa disuspend. Solusinya, peningkatan peran lembaga penjaminan mutu untuk membantu pimpinan membangung komunikasi singkronik.

Untuk mendiskusikan tentang hambatan komunikasi yang terjadi di di dalam kepemimpinan Perguruan tinggi Islam terkait, penulis mencoba bertolak dari premis Sanusi (1998: 535-536) bahwa rerata masalah komunikasi yang dirilis oleh berbagai korporasi terdiri dari empat poin. *Pertama*,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

lemahnya komunikasi antara karyawan, baik komunikasi antar departemen, komunikasi atasan-bawahan, dan komunikasi dengan pihak luar.Juga, masalah rendahnya *leadership skills. Kedua,* kesenjangan dalam menghadapi pegawai yang sempit pandangannya, rendah pendidikannya, tetapi tinggi emosinya. *Ketiga*, masalah menghadapi sikap pengawai yang tertutup. *Keempat*, kesukaran memilih strategi dan teknik komunikasi yang *favorable.* Sedangkan Dimbleby and Burton (2007: 8) menyatakan bahwa tujuan komunikasi itu beragam, di antaranya: (1) untuk memperingatkan orang lain, (2) untuk memberitahu orang lain, (3) untuk menerangkan sesuatu hal, (4) untuk menghibur orang, (5) untuk mendeskirpsiikan, dan (6) untuk membujuk atau *persuade.*

Premis Sanusi (1998) dan Dimbleby and Burton (2007) di atas sejalan dengan dengan temuan hasil pelaksaan *monev* dalam menganalisis masalah yang sedang terjadi dalam implementasi program mutu, di mana masalah tujuan komunikasi dan *leadership* menempati substansi problematiknya. Berdasarkan tugas yang diperankan oleh lembaga penjaminan mutu untuk melakukan Audit Mutu Internal (AMI), lembaga ini telah melakukan perannya dalam menganalisis bagaimana hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan proses mutu di jurusan atau prodi pada masing-masing fakultas, kemungkinan-kemungkinan yang menjadi kelemahan sistem yang telah dirancang, dan penyimpangan-penyimpangan yang muncul selama proses implementasi mutu.

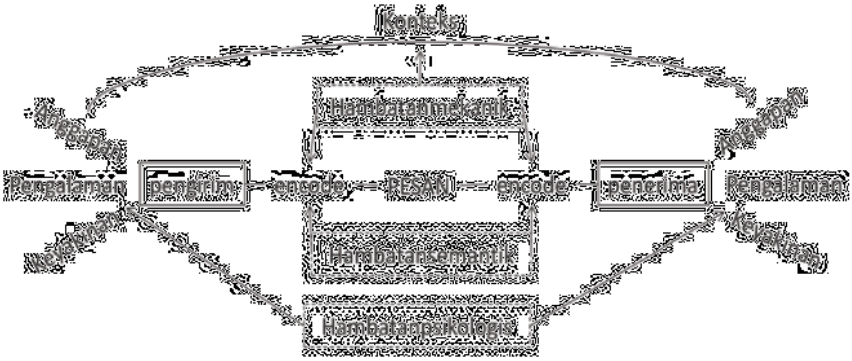
Hasil audit tersebut menyuguhkan, persoalan sebagaimana yang telah diungkap di atas, yaitu persoalan komunikasi internal, kepemimpinan institusional, fluktuasi komitmen manajemen mutu, dan perubahan organisasi kelembagaan. Masalah-masalah ini lalu telah dibahas dan dicarikan solusinya dalam Rapat

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tinjauan Manajemen (RTM). Masalah komunikasi internal yang terjadi dalam rangkaian tahapan demi tahapan upaya pengembangan budaya mutu Perguruan tinggi Islam terkait, ternyata terjadi baik dalam proses impelementasi kebijakan mutu, manual mutu, prosedur mutu, sampai dengan tahapan instruksi kerja. Penulis menafsirkan di atas bahwa hal itu terjadi akibat kurangnya komunikasi yang instens.

Dalam panafsiran hpotetik di atas, penulis mendapati bahwa *channel-channel* komunikasi yang ada dalam struktur organisasi pengembangan mutu di Perguruan tinggi Islam terkait terkendala oleh simpul-simpul tertentu. Jika dipertautkan dengan konsep hambatan komunikasi Dimbleby dan Burton (2007: 82-83), maka kebijakan mutu dari pimpinan kampus Perguruan tinggi Islam terkait, dalam hal ini Rektor, mengalami masalah saat diturunkan kepada Lembaga Penjaminan Mutu, lalu kepada pimpinan fakultas dan kepala unit-unit kerja pendukung lainnya.

Masalah tersebut rerata bertumpu pada persepsi yang tidak sama dalam menerima (*encoding*) pesan tentang mutu. Proses *encoding* pesan-pesan komunikasi dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1. Hambatan komunikasi (Dimbleby and Burton, 2007: 83)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Jika dipertautkan dengan perspektif Dimbleby dan Burton (2007) dalam menganalisis masalah hambatan komunikasi, maka persoalan komunikasi internal di atas dapat dipetakan berdasarkan konteksnya, yaitu terdiri dari bagaimana hambatan mekanik, hambatan semantik, dan hambatan piskologisnya. Hambatan mekanik terjadi dalam proses instrumentasi pesan mutu, misalnya dalam pengembangan mutu akademik yang disimbolkan dengan 'pohon ilmu'.

Para civitas dan tenaga pengajar ternyata tidak memiliki persepsi yang sama dalam mengintegrasikan keilmuan, meskipun jelas tergambar dalam pohon simbolik tersebut bagaimana al-Quran dan al-Hadits menjadi sumber utama.Selain itu, hambatan mekanik lainnya adalah informasi *online* yang kurang didukung dengan kapasitas internet *bandwitch* yang memadai. Hambatan semantik, misalnya, karena pimpinan terkadang lebih suka memakai gaya model komunikasi GEN, DEL dan DIS yang pada sebagian besar dapat diterima, namun oleh sebagian yang lain belum tentu langsung dipahami. Misalnya:

"Tiang bangunan sokonya besar berwibawa. Jadilah kampus ini seperti kandang singa, jangan jadi kandang emprit, kandang kambing... tapi kandang singa... jadilah kampus ini kandang Fauzi, meski bukan Fauzi Bowo."

Secara semantik, kata-kata seperti di atas tentu mengandung persoalan semantik bagi sebagian penerimanya. Misalnya, semiotika semantik dari kata 'singa', 'emprit', 'kambing', 'kandang Fauzi' dan 'Fauzi Bowo'. Secara umum, barangkali singa dikonotasikan dengan orang hebat, tapi hebat seperti apa. Inilah yang penulis maksud dengan gaya meta model komunikasi GEN. Kendati demikian, model semacam ini lebih mudah diterima karena tidak menyinggung satu-persatu orang yang dimaksud dan tupoksi apa yang dipersoalkan dalam Perguruan tinggi Islam terkait.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Adapun hambatan psikologis dalam komunikasi kepemimpinan perguruan tinggi Islam terkait dapat dianalisis munculnya pada relasi komunikasi baik vertikal maupun horisontal sesama pimpinan di bawah rektor. Sebagai contoh kasus, ditemukannya adagium figur pimpinan perguruan tinggi sebagai *imam al-jama'ah* merujuk pada sosok pemimpin agama secara totalitas.

Pada satu sisi, kondisi ini justru memunculkan adanya beban psikologis yang kemudian mengakibatkan miskomunikasi antara pimpinan di bawahnya. Sebagai indikatornya adalah ketidaksamaan antara kebijakan fakultas dengan kebijakan rektorat atau kebijakan kepala unit kerja dalam merespon instruksi Kabiro yang merupakan kepanjangan intruksional rektor. Masing-masing lembaga dan unit seakan berjalan sendiri dengan kebijakan yang dipahami sendiri.

Dalam temuan data di atas, masalah ini diangggap sebagai temuan mayor dalam proses audit eksternal dan berpotensi berakibat fatal, yaitu dicabutnya (*suspended*) sertifikat ISO yang telah dimiliki Perguruan tinggi Islam terkait. Hambatan piskologis ini seringkali berupa rasa *sungkan* kepada pimpinan sehingga merasa serba salah saat memberikan masukan dan koreksi. Solusi yang telah ditempuh oleh lembaga penjaminan mutu dengan mengambil perannya untuk menfasilitasi 'komunikasi langsung' dalam 'satu meja' dengan mempertemukan semua pimpinan pemangku kebijakan, dari *top management, middle management* sampai *lower management* merupakan inisiasi yang konstruktif. Sehingga proses *encoding* dari rektor selaku pimpinan perguruan tinggi Islam, baik terkait dengan pengalaman, asumsi dan keyakinan (*beliefs*) seperti yang disinggung Dimbleby dan Burton (2007: 83) di atas menjadi lebih dekat secara mekanik, semantik dan piskologisnya dan pada akhirnya dapat lebih mengalir diterima oleh para pimpinan di bawahnya.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Ahirnya, pertemuan 'satu meja' yang digagas oleh lembaga penjaminan mutu berimplikasi pada proses komunikasi singkronik dari masing-masing pimpinan untuk secara bersama-sama memajukan pengembangan mutu Perguruan tinggi Islam terkait. Dengan demikian ikhtiar solutif yang telah dilakukan memperpendek kesenjangan persepsi antara pimpinan unit di bawah rektor.

B. Komunikasi Kepemimpinan Iinstitusional

Komunikasi kepemimpinan rektor perguruan tinggi Islam dapat menggunakan berbagai model komunikasi sesuai dengan gayanya masing-amsing. Kekhasan komunikasi pimpinan akan mempengaruhi *powerfull* tidaknya pesan yang dibawakan. Secara meta model, seperti dalam teori NLP, pimpinan yang biasanya menggunakan *distortion, delletion, generalization,* maka terlihat ada kesenjangan dalam implementasinya.

Misalnya, kasus di fakultas, para dekan tidak seide dengan pembantu dekannya. Dekan fakultas tertentu lebih lambat merespon inisiatif mutu dari pada dekan fakultas lainnya. Dengan kata lain, para pimpinan internal Perguruan tinggi Islam terkait di bawah rektor masih terindikasi adanya ketidak singkronan respon dan paham.

Selain itu, pimpinan dengan gaya *leadership* yang *powerfull* dengan menggiring *common sense* sebagai *imamul jamiah* (pimpinan perguruan tinggi) dan *imamul jamaah* (pimpinan umat/kelompok keagamaan), maka para pimpinan di bawahnya banyak yang 'kurang berani' untuk berbeda pendapat dengannya. Para pimpinan di bawahnya lebih banyak yang memilih untuk mengambil pendapata berbeda dengan sesama pimpinan di unit masing-masing.

Secara psikologis, mereka seperti 'sungkan' dengan rektor. Ini dapat menyebabkan kesenjangan kader kepemimpinan lembaga

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

ke depan. Untungnya, kehadiran lembaga penjaminan mutu menjadi lembaga penengah dalam konteks membuakan simpul komunikasi ke atas-ke bawah (*vertical*) maupun kepada sesama pimpinan unit/fakultas (*horizontal*).

Hambatan komunikasi kepemimpinan institusional, dapat diinterpretasikan dari berbagai diksi-diksi pimpinan yang sangat memikat penyimaknya, karena ada hegemoni yang kuat sebagai orang yang paling senior di Perguruan tinggi Islam terkait. Oleh karena itu, implikatur ujarannya sering mengandung tekanan pada bawahannya. Kendati demikian, rektor diharapkan mampu membalut tekanan tersebut, mialnya dengan menggunakan genre humor.

Gaya komunikasi yang *powerfull* namun *humoris* ini pada satu sisi memberikan efek psikologis yang ringan di telinga akan tetapi berat di tindakan. Dalam konteks ini, selain lembaga penjaminan mutu juga dibantu oleh sekretaris, komunikasi ke atas-ke bawah (*vertical*) maupun kepada sesama pimpinan unit/fakultas (*horizontal*) telah diupayakan sebagai salah satu solusinya

Dekan fakultas tertentu lebih lambat merespon inisiatif mutu dari pada dekan fakultas lainnya. Dengan kata lain, para pimpinan internal Perguruan tinggi Islam terkait di bawah rektor masih terindikasi adanya ketidak singkronan respon dan paham. Ketidaksingkronan tersebut salah satunya dipicu karena figurisasi rektor sebagai *imam*. Sebab, kata tersebut dianggap memiliki akar yang mendalam dalam tradisi Islam, terutama dalam buku-buku madzhab Sunni dan Syiah. Pada awal tradisi Islam, kata *imam* digunakan untuk merujuk pada khalifah. Khalifah adalah pemimpin Islam di seluruh dunia dan penerus Nabi Muhammad.

Kata ini mengandung arti figure yang harus ditaati, meskipun terdapat banyak interpretasi yang berbeda. Kendati demikian, semuanya sepakat, bahwa kata *imam* merepresentasikan sosok

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang sangat penting dan wajib ditaati. Istilah *imam al-jama'ah* merujuk pada sosok pemimpin shalat berjama'ah di masjid kampus. Sedangkan *imâm al-jâmi'ah* adalah merujuk pada makna pimpinan perguruan tinggi.

Jika diksi *imam* dipaksakan untuk disematkan sebagai figur pimpinan perguruan tinggi Islam, maka implikatur pragmatiknya adalah seakan mensejajarkan pimpinan perguruan tinggi sebagai 'orang suci'. Padahal, tak ada satu perguruan tinggi di dunia pun yang menggunakan diksi tersebut. Bahkan, sekelas Universitas Al-Azhar Kairo yang dianggap sebagai model perguruan tinggi yang original Asia, di dalam struktur organisasinya tidak menyebut pimpinan tertingginya dengan *imâm,* tetapi disebut dengan *syeikhul akbar.*

Dalam etnolinguistik Arab, diksi *syekh* masih di bawah status *imam.* Oleh karena itu, sebagai implikasinya, maka gaya *leadership* Perguruan tinggi Islam terkait juga semakin *powerfull.* Dengan menggiring persepsidan atribusi para civitas kampus pada sosok *imâmul jâmi'ah,* maka para pimpinan di bawah rektor banyak yang 'kurang berani' untuk berbeda pendapat dengannya.

Para pimpinan di bawahnya lebih banyak yang memilih untuk mengambil pendapat berbeda dengan sesama pimpinan di unit masing-masing.Inilah yang penulis sebut dalam paparan interpretasi kepemimpinan institusional Perguruan tinggi Islam terkait lebih banyak mengundang rasa 'sungkan' dengan rektor yang kurang egaliter.

Penulis memandang bahwa pada satu sisi, kepemimpinan institusional perguruan tinggi Islam terkait yang dikembang oleh rektornya berimplikasi positif tetapi pada sisi lain berimplikasi negatif. Berimplikasi positif manakala kepemimpinan yang *powerfull* tersebut lebih memiliki daya dorong yang kuat dalam mengikat semua civitas kampus untuk bersama bekerja demi

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

kemajuan Perguruan tinggi Islam terkait. Sedangkan berimplikasi negatif manakala kepemimpinan model rektornya cenderung sentralistik. Namun, implikasi negatif tersebut dapat disiasati dengan pembentukan beberapa kader personal yang mampu merepresentasikan dan melanjutkan kepemimpinannya ke depan.

Sementara untuk mem*bypass* alur komunikasi yang terganjal oleh kendala-kendala prikologis, maka rektor selain mengandalkan lembaga penjaminan mutu sebagai lembaga resmi yang mengkomunikasi mutu dengan unsur-unsur internal dan eksternal kampus, dia juga mengangkat seorang sekretaris, untuk menyambung kamunikasinya dengan para pimpinan di bawahnya juga dengan berbagai kepentingan di luar kampus.

Kendati demikian, apa yang telah dilakukan oleh rektor telah memenuhi variabel kepemimpinan sebagaiman yang digagas oleh Stephen P. Robbins dalam *organizational behavior* (1996: 45), bahwa variabel kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu (1) *telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan), (2) *selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota), (3) *participating* (kemampuan terlibat dengan anggota), dan (4) *delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota). Setidaknya, penulis melihat pada varibel ke 1,2 dan 3.

Bandingkan dengan Ansgar Zerfass and Simone Huck (2007: 116) yang mengajukan 5 indikator, yaitu (1) *listen* (mendengarkan masukan dari siapapun dan dari manapun), (2) *inform* (mengkemas informasi seefektif mungkin agar sampai kepada pihak yang dituju), (3) *motivate* (memberikan semangat untuk meningkatkan diri dan produktifitas), (4) *guide* (membimbing dan mengarahkan setiap anggotanya untuk mampu mengatasi dan survive dalam menghadapi dinamika persoalan, dan (5)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

challenge (memberikan tantangan untuk lebih maju).

Kelima indikator tersebut merupakan spirit inovatif dalam komunikasi kepemimpinan, yang dapat memunculkan tiga domain inovasi, yaitu inovasi berorientasi budaya organisasi, inovasi pemberdayaan karyawan, dan inovasi pengendalian iklim organisasi.

C. Fluktuasi Komitmen dalam Komunikasi Manajemen Mutu

Sejak dicanangkan untuk meningkatkan mutu kampus, rektor meminta semua civitas untuk membangun komitmen yang tangguh dalam merealisasikan cita-cita perguruan tinggi Islam sebagai kampus unggul. Komitmen itu patut dibutuhkan untuk sebuah perubahan besar yang diinginkan sebagai perguruan tinggi unggulan. Pada awal dicanangkan untuka penerapan sertifikasi ekterrnal, seperti SMM ISO, diketahui semua pimpinan hadir. Namun, dalam tahun-tahun berikutnya, diketahui bahwa terjadi fluktuasi komitmen para pimpinan. Bahkan hal ini juga terlihat di jajaran elit atau top management.

Komitmen mutu diperlihatkan dengan bagaimana konsistensi kehadiran elemen pimpinan pada saat rapat-rapat, baik ketika perencanaan mutu, pelaksanaan mutu maupun saat auidt dan RTM. Kehadiran para pimpinan itu sangat dibutuhkan dalam even-even mutu, terutama kegiatan RTM yang di dalamnya diperlukan keputusan untuk menndaklanjuti berbagai temuan yang ada, baik dalam bentuk koreksi atau pengembangan.

Hanya saja, karena sebuah komitmen itu berwujud rasa tanggungungjawab mereka dalam memimpin, mengarahkan dan mengambil keputusan, maka tentu kehadiran mereka itu menjadi signifikan. Ketidak hadiran elemn pimpinan dalam RTM berkonekuensi penundaan, dan ini sangat beresiko dalam menjaga mutu yang berkelanjutan.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Komitmen yang naik turun itu terlihat dalam pola komunikasi pimpinan yang menganggap, bahwa mutu kampus itu bukan karena pimpinan, namun karena semua yang ada di dalam kampus itu baik. Namun, sebuah RTM sebagai rapat tertinggi dalam proses menajemen akan kehilangan ruhnya tanpa kehadiran seotang rektor, sebab dia adalah penanggungjawab tertinggi manajemen. Akhirnya berimplikasi pada para pimpinan di level bawahnya. Jika rektor dikabarkan hadir, semua juga hadir lengkap, tetapi jika rektor dikabarkan berhalangan, maka mereka juga ada yang tak hadir. Jalan yang ditempuh rektor, pada akhirnya adalah menjadwal ulang pertemuan-pertemuan penting, apalagi jika terkait dengan Rapat Tinjuan Manajemen (RTM).

Pasang surut komitmen mutu tersebut terlihat biasanya pada awal-awal upaya meraih sertfikasi upaya penerapan SMM ISO, semua pimpinan fakultas dan unit kerja hadir. Namun pada momen-momen berikut dalam tahun-tahun berikutnya, diketahui terjadi fluktuasi komitmen para pimpinan dengan indikasi ketidak hadiran mereka dalam kegiatan-kegiatan serupa. Langkah pragmatis sebagai solusi yang dimediasi oleh ketua lembaga penjaminan mutu adalah menunda dan menjadwal ulang kegiatan sampai prosentase kesediaan hadir dari para pejabat internal dirasa mencukupi. Sebab, kehadiran mereka itu sangat dibutuhkan dalam even-even mutu, seperti kegiatan RTM yang di dalamnya diperlukan pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan biasanya terkait dengan berbagai temuan dan untuk menindaklanjutinya baik sebagai pembetulan atau pengembangan, tentu tidak bisa mengabaikan para pimpinan yang memiliki lembaga atau unit di mana temuan itu terjadi. Dalam merespon situasi tersebut, tak henti-hentinya rektor selaku pimpinan puncak Perguruan tinggi Islam terkait menegaskan bahwa mutu kampus itu bukan karena pimpinannya,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tetapi justru karena semua elemen yang ada di internal kampus itu juga baik.

Jika kembali mengingat pendapat Burton (2002, dalam Widyaningrum, 2012: 353) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi sesungguhnya berhubungan dengan bagaimana kinerja organisasi termasuk kepuasan dan motivasi, maka apa yang telah dikomunikasikan rektor atau pimpinan di bawahnya dengan banyak memuat *reward and punishment* dalam kampus cukup efektif.

Sebagai contoh, gairah keterlibatan para pimpinan unit terlihat dalam rapat-rapat berikutnya. *Reward* dapat berupa pemberian mobil dinas sampai ke level pimpinan tingkat ketua jurusan, program bantuan 100 laptop/pertahun untuk para dosen dan civitas akademika terkait, dan reward-*reward l*ainnya. *Reward* yang dilakukan oleh pimpinan dapat dikategorikan sebagai isntrumen penting yang oleh Widyaningrum, (2012) disebut posisikan sebagai *the ability to measure employee performance* dalam jurnal ilmiahnya yang berjudul 'the Effects of Organizational Culture And Ability on Organizational Commitment And Performance In Ibnu Sina Hospital Gresik" dalam *Academic Research International.*

Jika fluktuasi komitmen yang dipaparkan di atas lebih mengacu pada keterlibatan emosioal dan tanggungjawab pada lembaga/ organisasi, maka penulis di sini juga mengajukan sebuah asumsi bahwa apayang dilakukan rektor sebagai pimpinan Perguruan tinggi Islam belum sampai pada upaya mencapai stabilisasi dan keberlanjutan komitmen. Jika dibandingkan dengan pendapat Allen and Meyer (1990, dalam Tobing, 2009: 32), maka komitmen para civitas kampus belum maksimal dikunikasikan oleh rektor.

Sebagaimana diketahui, Allen and Meyer telah mengajukan tiga bentuk komitmen, yaitu komitmen afektif (keterikatan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

emosional sebagai bagian dari internal organisasi), komitmen kontinuan (pertimbangan individu atas apa yang dikorbankan jika dia meninggalkan organisasi) dan komitmen normatif (keyakinan individu tentang bagaimana dirinya bertanggungjawab terhadap organisasi).

Fluktuasi komitmen dalam lingkup Perguruan tinggi Islam terkait menurut penulis merupakan sebuah keniscayaan jika dlihat dengan kaca mata Drexler-Sibbet tentang *Team Performance Model,* yang menyatakan bahwa komitmen itu menyangkut tentang bagaiman kita melakukannya (*how will we do it?*). Hal ini terjadi karena pimpinan dalam berbagai kesempatan hanya berbicara menyoal motivasi dan strategi pengembangan mutu Perguruan tinggi Islam terkait. Kapasitas komunikasi pimpinan ini merupakan keunggulan sekaligus kelemahannya, karena tidak mempu menjelaskan hal-hal yang bersifat teknik.

Yang menarik dari perspektif Drexler-Sibbet ini adalah bahwa tahapan komitmen mutu ini merupakan tahapan mediator antara proses menciptakan mutu kinerja (*creating*) dengan proses menopang mutu (*sustaining*). Sebagaimana diketahui, proses *creating* terdiri dari tahapan orientasi (mengapa kita di sini), *trust building* (siapa anda), dan *goal clarification* (apa yang kita lakukan). Sedang pada proses *sustaining* terdiri dari proses *implementation* (siapa yang bekerja, kapan, di mana, bagaimana), *high performance* (hasil kinerja maksimal), dan *renewal* (pembaharuan dan keberlanjutan). Dengan demikian, apa yang dilakukan rektor dengan sering mengkampanyekan visi misi kampus dan mewajibkan semua civitas menghafalnya adalah bagian dari proses penguatan komitmen dengan mengulang *goal clarification* dari model Drexler-Sibbet.

Terkait dengan hal ini pula, menarik sekali apa yang asumsikan oleh Sanusi(1998: 215-216) bahwa dalam pengamatan sehari-hari

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

biasanya akan muncul butir-butir *'inner power'* yang merana. Dengan kata lain, umumnya semangat, wawasan, prakarsa, komunikasi, kerjasama, focus, dan komitmen sebagai asset di tingkat individual maupun di tingkat kelompok dan organisasi kampus masih belum berkembang solid dan mencapai tingkat *critical mass* yang mampu mempengaruhi lingkungannya.

Langkah rektor dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi perguruan tinggi Islam terkait ini patut diapresiasi sebagai pijakan pengembangan mutu, karena menurut Crosby (1996: 64-65) menegaskan bahwa untuk mencapai mutu, harus diawali dengan komitmen manajemen. Adapun 14 langkah untuk mencapai mutu menurutnya adalah(1) komitmen manajemen, yaitu menjelaskan bahwa manajemen bertkad meningkatkan mutu untuk jangka panjang, (2) membentuk tim mutu, (3) mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial, (4) menilai biaya mutu dan menjelaskan bagaimana biaya itu diguanakan sebagai alat manajemen, (5) meningkatkan kesadaran akan mutu dan komitmen pribadi pada semua karyawan, (6) melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diientifikasi, (7) mengadakan program zero defects, (8) melatih para penyelia untuk bertanggungjawab dalam program mutu tersebut, (9) mengadakan zero defects day untuk meyakinkan seluruh karywan agar sadar adanya arah baru, (10) mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim, (11) mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan bermutu, (12) mengakui dan menerima para karyawan yang berprestasi, (13)membentuk dewan mutu untuk mengembangkan komunikasi secara terus menerus, dan (14) mengurangi setiap tahap tesebut untuk mnjelaskan bahwa perbaikan secara terus enerus adalah proses yang tiada akhir.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

D. Komunikasi sebagai Upaya Membangun Mutu

Komunikasi dalam upaya membangun budaya mutu perguruan tinggi Islam tidak dapat mengesampingkan eksistensi masjid kampus, selain dengan program pesantren tinggi Masjid dalam geneoligisnya juga banyak menjadi embrio lembaga pendidikan. Karenanya, komunikasi penyampaian nilai-nilai dasar mutu juga harus dapat dimulai dari masjid kampus dengan segala kegiatannya. Misalnya, hampir di setiap khutbah dan shalat jumat selesai, rektor berdiri di depan mimbar untuk menyampaikan *kultum* pesan-pesan berbasis mutu pengembangan kampus. Kendati tidak terlalu lama, namun, sangat berimplikasi luar biasa. Segenap civitas kampus menjadi sangat antusias dalam berjamaah dan masjid tersebut selalu penuh oleh jamaah. Mereka bisa bertatap muka langsung dengan rektor, menyapa langsung, menyalami dan yang tak kalah penting mendapatkan informasi atau intruksi langsung dari sang pimpinan kampus. Karenanya, kehadiran pimpinan secara *istiqamah* di masjid disinyalir juga meningkatkan jumlah jamaahnya.

Dari ini, komunikasi kepemimpinan dalam membangun mutu dapat dikatakan melalui penanaman nilai-nilai dasar manajemen mutu dan harus dimulai dari (1) diri sendiri, (2) cara seseorang beribadah dengan Tuhannya, dan (3) cara dia berinteraksi secara sosial. Oleh karena itu, kegiatan berjamaah menjadi sangat strategis, sebab itu adalah perwujudan keimanan kepada Allah swt yang diperlihatkan dengan cara bagaimana masing-masing beramal salih.

Amal salih itu adalah produk komunikasi terbaik yang bisa dilakukan oleh setiap manusia yang pertanggungjawabannya bukan semata karena takut pimpinan dan malu dengan rekan kerja, namun ia harus dilakukan demi dapat dipertanggungjawabkan kepada Allah, Rasulnya juga saudara-

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

saudaranya yang beriman. Dengan kata lain, karya bermutu seseorang itu tak lepas dari bagaimana mutu keimanannya, dan motivasi pertanggungjawabannya bukan semata di dunia, namun juga sampai di akhirat.

Dari paparan tersebut, maka dapat penulis gambarkan mengenai landasan nilai normatif yang juga menjadi pedoman berpikir dan bekerja secara bermutu di lingkungan perguruan tinggi Islam terkait, sebagai berikut.

Gambar 4.2. Landasan *Quality Values* Perguruan tinggi Islam

Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa kepuasan akan diperoleh manakala keimanan dan amal salih itu bekerja (*running*). Dengan kata lain, karya bemutu itu berangkat dari keimanan kepada Allah swt sebagaimana terkandung dalam al-Quran dan al-Hadits, yaitu keyakinan untuk dapat berikhtiar atau berusaha melakukan yang terbaik, lalu kepuasan dan kebahagian itu akan tercipta. Itulah pedoman kehidupan bermutu bagi setiap manusia.

Hal tersebut dijadikan perguruan tinggi Islam terkait sebagai *core beliefs* sebagaimana diekpresikan dalam rumusan visinya, yaitu menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki (1) kedalaman spiritual, (2) keluhuran akhlak, (3)

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

keluasan ilmu, dan (4) kematangan profesional, dan (5) menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat. Ekspresi tersebut diwujudkan dengan slogan yang secara leksikal sangat religious.pimpinan perguruan tinggi Islam terkait lalu mengutip dari QS.Ali Imron 191 sebagai berikut.

الَّذِيْنَ يَذْكُرُوْنَ اللّٰهَ قِيَامًا وَّقُعُوْدًا وَّعَلٰى جُنُوْبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُوْنَ فِيْ خَلْقِ السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِۚ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هٰذَا بَاطِلًاۚ سُبْحٰنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

"191. (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri, duduk atau dalam keadaan berbaring, dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata), "Ya Tuhan kami, tidaklah Engkau menciptakan semua ini sia-sia; Maha suci Engkau, lindungilah kami dari azab neraka."

Perguruan tinggi Islam terkait telah melakukan kajian mendalam untuk mengambil istilah *ulul albab* dari ayat 190 QS Ali Imron di atas sebagai sumber intelektual, sumber inspirasi dan sumber nilai dalam mengembangkan perguruan tinggi. Karenanya, seluruh fakultas, jurusan dan program studi yang dikembangkan harus mengakar pada terma *ulul albab,* yang memiliki tiga indikator kunci yaitu antara zikir, pikir dan karya mutu. Zikir dan piker adalah wujud indikator dari keimanan dan keyakinan.Sedangkan karya bermutu merupakan representasi amal salih.

Bermula dari kajian terhadap makna *ulul albab* (QS.Ali Imron: 191), yaitu (1) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan (2) mereka yang memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi sambil menggantungkan pengharapan kepada Allah dan memohon perlindungan dari segala kesesatan dan keterpurukan, maka Perguruan tinggi Islam terkait juga mempertimbangkan berbagai ayat lain dalam al-Quran yang menyebutkan istilah-istilah *ulul*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

albab. Setidaknya terdapat 16 ayat yang menyebutkan istilah tersebut dengan berbagai indikatornya.

Dari 16 belas indikator, disarikan oleh perguruan tinggi Islam terkait menjadi 5 indikator terpenting, yaitu (1) senantiasa merasakan kehadiran Allah pada diri sendiri dalam berbagai situasi dan kondisi, baik dengan berzikir (menyebut dan mengingat) lafazh-lafazh-Nya atau dengan mengenali alam semesta dengan pikirannya sehingga diperoleh bukti-bukti yang nyata akan keagungan Allah swt, (2) tidak takut kepada siapapun kecuali kepada Allah, serta mampu secara tegas memilah mana yang *haq* (benar) dan mana yang *bathil* (salah), lalu memilih yang benar dan mempertahankannya meskipun sendirian sementara yang salah banyak dipertahankan orang, (3) mengutamakan kehidupan bermutu baik dalam dalam keyakinan, perkataan, perbuatan serta sabar dan tahan uji dalam menghadapi gangguan, ujian dan tantangan, (4) menggali ilmu dan pengetahuan dengan sunguh-sungguh, dan senatiasa bersikap kritis dalam berbagi pendapat, teori atau gagasan dari manapun dengan menimbang-nimbang mana yang terbaik, (5) bersedia menyampaikan ilmunya kepada orang lain untuk memperbaiki masyarakat dan tidak suka berpangku tangan di kelas-kelas, perpustakaan dan laboratorium, tetapi justru harus tampil di masyarakat, membantu mereka untuk menemukan solusi yang sedang dihadapi oleh mereka.Indikator pertama dan kedua di atas mencirikan bahwa perguruan tinggi Islam terkait itu figur kampus yang memiliki kedalaman spiritual dan kekokohan akidah. Sedangkan indikator ketiga menegaskan akhlak mulia sebagai komitmen. Indikator keempat menegaskan kampus dengan keluasan kajian ilmu. Adapun indikator kelima, menegaskan diri sebagai kampus dengan kematangan profesional.

Perguruan tinggi Islam merupakan lembaga pendidikan yang mengemban tugas menyiapkan calon-calon lulusan yang memiliki

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

kedalaman spiritual, kekokohan akidah, kemuliaan akhlak, keluasan ilmu pengetahuan dan kemantangan profesional. Nilai-nilai dasar tersebut merupakan ruh yang menghidupkankan Perguruan tinggi Islam terkait untuk menggapai visi dan misinya sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik di Indonesia dan juga merencanakan diri sebagai *world class university.* Penanaman nilai dasar tersebut, dilakukan dengan mengembangkan tiga paradigma organisasi kampus, yaitu *"rumah sendiri", "jamaah",* dan *"semua penting".*

Pertama, rumah sendiri dimaksudkan bahwa setiap sivitas kampus itu berada, bekerja dan berperilaku seperti di rumah sendiri. Apa yang ada dalam kampus merupakan milik sendiri, yang harus dijaga, dilindungi dan dipelihara. Kedua, *jamaah* yaitu kolektifitas, bahwa Perguruan tinggi Islam terkait itu berdiri dan berjalan atas dasar kebersamaan, dimiliki bersama, dan dalam tanggungjawab bersama. Adapun *semua penting* merupakan komitmen bahwa segenap sivitas akademika dan dosen itu memiliki fungsi-fungsi yang beragam namun tetap saling bersinergi dalam satu kepentingan, yaitu memajukan perguruan tinggi untuk menjadi lebih bermutu.

Jadi, konsep 'imam' dan 'jamaah' dalam siklus komunikasi pada civitas kampus menjadi pilar penting dalam membangun perguruan tinggi Islam terkait untuk menghasilkan lulusan yang memiliki (1) kedalaman spiritual, (2) keluhuran akhlak, (3) keluasan ilmu, dan (4) kematangan profesional, dan (5) menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bernafaskan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat. Seluruh fakultas, jurusan dan program studi yang dikembangkan mengakar pada konsep *ulul albab,* yang memiliki tiga indikator kunci yaitu antara zikir, pikir dan karya mutu.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BAB V

METAMODEL KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. Eksplorasi Metamodel

Dalam NLP, ada ungkapan yang terkenal, yaitu *metamodel is a magic*! Ungkapan ini tidaklah berlebih karena efek komunikasinya memang luar biasa. Meta model yang dikenal oleh Milton H Erikson ini sesungguhnya merujuk pada teori Chomsky tentang ujaran manusia, yang terdiri atas kalimat yang terucap (*surface structure*) dan kalimat yang terpendam (*deep structure*). Jadi, strategi meta model harus digunakan secara cermat dan hati-hati karena bisa jadi malah membuat orang lain murka dan sebal. Padahal, tujuan dari meta model justru dalam rangka berempati guna mengetahui bagaimana 'map' atau perspepsi sebenarnya dari lawan bicara sang penutur.

Richard Bandler and John (1977: 27-30) mensarikan strategi meta model ini dalam tiga pola besar, yaitu *deletion, generalization* dan *distortion*.

1. Model *deletion,* cara initerbagi dalam beberapa sub model *deletion* sebagai berikut.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

a) Simple Deletions (SD)

Dalam menginduksi seseorang yang akan dihipnotis, terkadang kita dapati kalimat dengan menghilangkan informasi mengenai seseorang atau suatu hal. Misalnya:

"Saya khawatir..."

Untuk menggali informasi lebih lanjut dari ujaran tersebut, maka perlu mengajukan pertanyaan2 seperti berikut ini :

Khawatir pada apa, kepada siapa?

b) Comparatives Deletion (CD)

Model kalimat yang ini adalah digunakan untuk membandingkan, namun tidak jelas perbandingannya. Sebagai contoh:

"Dasimu lebih keren..."

Kalimat di atas tidak jelas, lebih keren dari dasi yang mana. Lebih keren dasi yang dipakai siapa. Demikian seterusnya.

c) Lack of Referential Index (LORI)

Model kalimat ini tidak jelas siapa atau yang mana subjeknya. Sebagai contoh:

"pengendara motor memang seenaknya sendiri memotong jalan."

Kalimat di atas, tidak jelas siapa sih pengendara motornya, apa semua pengendara motor begitu.

d) Lost Performative (LP)

Model kalimat ini kehilangan sumbernya. Artinya, sebuah kalimat yang menyatakan sebuah berita ataupun data tanpa kejelasan asal sumbernya. Kalimat model ini seringkali menimbulkan penghakiman subjektif. Contohnya:

"Dosen itu *killer*."

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Kalimat di atas tidak jelas, *killer*atau kejam itu menurut siapa.

e) Unspecified Noun or Verbs (UN/UV)

Model ini menggunakan kalimat yang tidak secara khusus menunjuk dengan jelas suatu obyek atau kata kerja tertentu. Misalnya:

"Teman-teman suka *lho* dengan gaya pidatomu."

Kalimat di atas menyisakan pertanyaan bagaimana cara teman-teman menyampaikan sukanya, atau, gaya bagaaimana yang disukai teman-teman.

2. Model *generalization* terbagi dalam beberapa model sebagai berikut.

a) Universal quantification (UQ)

Model ini digunakan dengan melakukan penyamarataan atas suatu hal secara berlebihan. Dengan kata lain, satu, dua, atau beberapa pengalaman kita jadikan 'status' atau 'label' untuk mengenali satu kelompok pengalaman tertentu lainnya. Model kalimat ini biasanya menggunakan kata : "selalu, semua, tak sekalipun, tidak penah". Misalnya:

"Orang batak memang selalu kasar."

Dalam kalimat di atas, dapat dirasakan betapa 'bahaya'nya karena menyamaratakan semua orang Batak kasar. Orang Batak apakah selalu demikian. Batak yang mana? Mungkin karena pernah mengalami satau dua kali perlakukan kasar dari seorang Batak, lalu menyamaratakan begitu saja.

b) Modal operators (MO)

Sebagaimana dalam istilah modus operandi, struktur model kalimat ini mirip dengan arti istilah tersebut. Secara sederhana, modal operator berarti cara kita beroperasi, bersikap atau berperilaku. Model yang satu ini dalam

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

pengembangan terbagi dalam dua sub model, yaitu apakah dikarenakan keharusan (necessity) atau karena kemungkinan (possibility). Adapun:

1) Necessity (Nc) adalah sebuah sikap atau tindakan yang harus dilakukan oleh seseorang sehingga menutup kemungkinan lainnya. Sebagai contoh:
"Saya harus menyelesaikan kerjaan ini secepatnya."
"Saya harus bangun dini hari nanti agar bisa nonton bola."

2) Possibility (Ps) adalah kalimat yang menutup kemungkinan sebuah tindakan atau suatu hal terjadi. Misalnya:
"Saya ini *gaptek* pak."
Kalimat di atas seakan tidak bisa komputer saja, meskipun teknologi sebenarnya bukanlah persoalan pengoperasian komputer, karena bisa yang lainnya seperti handphone, kamera dan lain-lain.

3. Model *distortion* artinya pengaburan. Yang dimaksudkan di sini adalah sering kali tanpa disadari ujaran dilakukan dengan pengaburan terhadap apa yang diujarkan itu sendiri. Model ini memiliki beberapa sub model, seperti:

a) Nominalization (NM)
Model kalimat ini adalah cenderung membuat sebuah proses menjadi seolah-olah kata benda (nomina). Misalnya:
"Saya belajar bahasa Arab"
Bagaimana tepatnya belajar bahasa Arab dalam kalimat di atas? Dengan membaca? Mengerjakan soal? Mendengarkan guru bahasa Arab berbicara bahasa Arab. Nonton TV Arab?

b) Complex equivalence (CQ)
Model kalimat yang diujarkan di sini akan memberi makna satu hal dengan hal lainnya yang tidak secara logis berkaitan. Misalnya:
"Kamu tidak hadir hari ini, kamu tidak menghargai saya."

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Dari kalimat di atas, tersirat seakan tidak hadir = tidak menghargai. Bagaimana tepatnya tidak hadir hari ini bisa berarti tidak menghargai? apakah seseorang yang tidak hadir hari ini berarti tidak menghargai?

c) Mind-reading violation (MR)

Model kalimat ini adalah seolah-seolah bisa membaca apa yang dipikirkan atau dirasakan orang lain. Misalnya:
"Dia pasti akan senang melihatmu di sini."
"Kamu pikir saya tega melakukan itu semua."

d) Cause-Effect (CE)

Model kalimat ini biasanya menunjukkan sebab-akibat namun tidak jelas prosesnya. Misalnya:
"Di sampingmu membuatku bahagia"
Kalimat di atas tidak jelas bagaimana yang dimaksud dengan di samping mu yang membahagiakan itu. Apakah diberi uang, disayang, atau yang lain?

e) Presuppositions (Pp)

Presuposisi yaitu kalimat tersirat, tidak pernah tampak secara eksplisit dalam apa yang diucapkan ucapkan. Misalnya:
"Kalau bekerja yang seriuslah."
Secara tersirat kalimat di atas memposisikan bahwa penutur mengasumsikan pekerjaan si petutur tidak serius.

B. Metamodel Kecakapan Komunikasi: Semua Contoh Kasus

Narasi berikut disarikan dari studi lapangan yang diambil dari catatan lapangan yang diasumsikan sebagai komunikasi alamiah seorang pimpinan perguruan tinggi Islam. Sebutan alamiah, karena peneliti berada pada posisi *insider*. Dengan kata lain, peneliti hadir dan terlibat langsung bersama para sivitas akademika dari kampus yang menjadi objek penelitian, dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan. Salah satunya, pertemuan rutin ba'da jumat baik di masjid berupa khutbah/

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

paparan singkat tambahan dari rektor setelah shalat jumat, ataupun dilakukan di ruang aula kampus.

Pernyataan-penyataan verbal yang diperoleh merupakan ujaran yang spontan keluar dari penutur sebagai pimpinan kampus kepada bawahannya, juga terkadang merupakan penguatan dari hasil pancingan-pancingan melalui pertanyaan peneliti sebagaimana terjadi dalam wawancara. Sebagai contoh komunikasi verbal pimpinan perguruan tinggi Islam, berikut ini disajikan beberapa data pilihan dengan menggunakan meta model.

Konsep meta model merupakan buah pikiran Milton H Erikson merujuk pada teori Chomsky tentang ujaran manusia, yang terdiri atas kalimat yang terucap (*surface structure*) dan kalimat yang terpendam (*deep structure*). Strategi meta model biasanya digunakan untuk mengendalikan pikiran orang lain, namun harus secara cermat dan hati-hati karena bisa jadi malah kontraproduktif, yaitu membuat orang lain kesal.

Berdasarkan kategori *deletions* (Del), yang penyajiannya dengan menggunakana analisis biner [-] dan [+], diketahui bahwa rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi, saat penelitian ini dilakukan, menunjukkan kecenderungan menggunakan meta model [SD, CD, LoRI, LP, UNV] dengan pola biner [+ - + - +] paling banyak yaitu 6 kalimatdan pola [+ - - - +] ada 5 kalimat. Meta model dengan pola [+ - + - +] terdapat pada kalimat contoh ujaran 4, 7, 10, 12, 16 dan 22. Meta model dengan pola [+ - - - +] terdapat pada kalimat contoh ujaran 5, 6, 11, 18 dan 28.

Hal ini sama jumlahnya dengan penggunaan meta model dengan pola [- - + - +] ada 5 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 8, 9, 14, 19 dan 20. Meta model dengan pola [- - - - +] ada 2 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 3, 13 dan 15. Meta model dengan pola [+ - - + -] ada 2 kalimat seperti

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

terdapat pada kalimat contoh ujaran 1 dan 2. Meta model dengan pola [- - - + -] ada 2 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 21 dan 26. Meta model dengan pola [+ + - - -] ada 1 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 24.

Adapun maksud dari*simple deletions* (SD) yaitu menghilangkan informasi mengenai seseorang atau suatu hal, *comparatives deletion* (CD)digunakan untuk membandingkan, namun tidak jelas perbandingannya, *lack of referential index* (LORI) yaitu tidak jelas siapa atau yang mana subjeknya, *lost performative* (LP) yaitu menyatakan sebuah berita ataupun data tanpa kejelasan asal sumbernya dan *unspecified noun or verbs* (UNV) yaitu menggunakan kalimat yang tidak secara khusus menunjuk dengan jelas suatu obyek atau kata kerja tertentu.

Selanjutnya, jika meta model komunikasi verbal pimpinan Perguruan tinggi Islam di atas dilihat dari DELnya, maka berikutnya juga dapat dilihat dari bagaimana dia melakukan penyamarataan atau *generalization* (GEN). IS sebagai pimpinan Perguruan tinggi Islam, ketika penelitian ini sedang dilakukan, menunjukkan kecenderungan menggunakan meta model GEN ragam PS paling sering diujarkan. Adapun rincian menurut *biner analisys* dari [UQ, NC, PS], dari yang terbanyak sampai yang terkecil, diketahui bahwa meta model dengan pola [- - +] merupakan terbanyak yaitu 11 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 6, 8, 11, 13, 16, 18, 19, 23, 25, 26 dan 27.

Disusul berikutnya dengan meta model pola [+ - -] ada 9 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 1, 2, 3, 7, 9, 15, 20, 21, dan 24. Meta model dengan pola [- + -] ada 5 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 4, 12, 17, 22 dan 28. Sedangkan meta model dengan pola [+ + -] ada 2 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 5 dan 14. Adapun meta model GEN dengan pola [+ - +] ada 1 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 10 dan pola [- + +] tidak ada.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Maksud dari *universal quantification* (UQ) yaitu ujaran digunakan dengan melakukan penyamarataan atas suatu hal secara berlebihan, *modal operators* (MO) yang terbagi menjadi terbagi dalam dua sub model, yaitu apakah dikarenakan keharusan (*necessity*-Nc) atau karena kemungkinan (*possibility*-Ps). Yang dimaksud Nc yaitu sebuah sikap atau tindakan yang harus dilakukan oleh seseorang sehingga menutup kemungkinan lainnya. Sedangkan Ps adalah kalimat yang menutup kemungkinan sebuah tindakan atau suatu hal terjadi.

Adapun jika meta model komunikasi verbalnya dilihat dari bagaimana dia melakukan pengaburan atau *distortion* (DIS), maka berikut sajian datanya berdasarkan analisis biner seperti dlam halaman lampiran pada Tabel L.4.3.Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa komunikasi verbal kepemimpinan Perguruan tinggi Islam menggunakan meta model DIS dengan analisis biner pada [NM, CQ, MR, CE, PP], dari yang terbanyak ke jumlah yang terkecil, diketahui bahwa meta model dengan pola [- - - + -] sebanyak 8 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 4, 6, 8, 12, 13, 14, 27, 28.

Metamodel dengan pola [- + - - -] sebanyak 7 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh ujaran 1, 5, 7, 10, 23, 24, dan 25. Meta model dengan pola [- - - - +] sebanyak 4 kalimat seperti terdapat pada kalimat contoh 9, 17, 19, dan 26. Meta model dengan pola [- + + - -] sebanyak 1 kalimat seperti terdapat pada kalimat nomor 16 dan dengan pola [- - + + -] seperti pada kalimat nomor 15.

Yang dimakasud dengan *nominalization* (NM) yakni membuat sebuah proses menjadi seolah-olah kata benda (nomina), *complex equivalence* (CQ) yakni memberi makna satu hal dengan hal lainnya yang tidak secara logis berkaitan, *mind-reading violation* (MR) yakni seolah-seolah bisa membaca apa yang dipikirkan atau dirasakan orang lain, *cause-effect* (CE) yakni biasanya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

menunjukkan sebab-akibat namun tidak jelas prosesnya, dan *Presuppositions* (Pp) yaitu kalimat tersirat, tidak pernah tampak secara eksplisit dalam apa yang diucapkan ucapkan.

Setelah metamodel komunikasi, selanjutnya melalui telaah *meta program*komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan Perguruan tinggi Islam dalam rangka membangkitkan, mengendalikan civitas akademik kampus terhadap budaya mutu, diperoleh hasil 126 ujaran. Dari ujaran tersebut ada yang berupa rekaman langsung atau ujaran langsung, rekaman video, dan catatan lapangan.

Data yang ada lalu ditranskripsikan dan dikelompokkan berdasarkan indikasi meta program dan didaftar dalam Persentase menurut arah, sumber, dasar, faktor, dan tingkatannya sebagai berikut.

Tabel 5.1. Persentase Meta Program Komunikasi Berdasarkan Arahnya

ARAH	CIRI KOMUNIKASI	CIRI DIKSI	%
MENDEKATI	• Menunjuk sesuatu • Kepala mengangguk	• Memiliki • Memperoleh • Menjaga keuntungan • Termasuk	62%
MENJAHUI	• Menggoyangkan tangan di dapan dada • Kepala menggeleng	• Menghindari • Mencegah • Tidak harus • Tidak akan terlibat dengan • Tidak sempurna	38%

Sedangkan berdasarkan sumbernya adalah sebagaimana Tabel 5.2 sebagaimana berikut:

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tabel 5.2. Persentase Meta Program Komunikasi Berdasarkan Sumbernya

SUMBER	CIRI KOMUNIKASI	CIRI DIKSI	%
INTERNAL	• Duduk Dengan Tegak • Menunjuk Ke Diri Sendiri • Berhenti Sejenak Untuk Mengevaluasi Sebelum Menjawab Kritik • Tidak Banyak Gerak Isyarat Dan Ekspresi Wajah	• Perlu anda pertimbangkan • Terserah anda • Hanya anda yang bisa memutuskan • Untuk informasi lebih lanjut silahkan hubungi	47%
EKSTERNAL	• Badan condong ke depan • mengamati response dengan cermat • ekspresi wajah menunukkan ingin tahu apakah ia sudah benar atau belum	• Ini sudah dibuktikan oleh orang-orang yang anda hargai • anda akan merasakan manfaatnya • saya sangat merekomendasikannya • Dari riset terakhir	53%

Berdasarkan dasarya adalah sebagaimana Tabel 5.3. berikut:

Tabel 5.3. Persentase Meta Program Komunikasi Berdasarkan Dasarnya

DASAR	CIRI KOMUNIKASI	CIRI DIKSI	%
OPSIONAL	• Kalimatnya menunjukkan criteria yang penting • Dapat memperluas pilihan-pilihan • Kata-katanya lugas	• Kesempatan • Kemungkinan tidak terbatas • Variasi • Pilihan • Alternatif	58%
PROSEDURAL	• Tidak memilih, • Malah bercerita tentang urut-urutan mengapa akhirnya sampai di sana • Uraian kalimatnya panjang dan berkisah	• Caranya adalah… • Cara terbaik, konsiste • Ikuti saja prosedurnya • Metode yang telah terbukti • Bisa tercapai	42%

Sedangkan berdasarkan faktorrnya adalah sebagaimana Tabel 5.4 berikut:

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tabel 5.4. Persentase Meta Program Komunikasi Berdasarkan Faktornya

FAKTOR	CIRI KOMUNIKASI	CIRI DIKSI	%
PERSAMAAN	• Berbicara tentang bagaimana semua hal tampaknya sama dan identik • Bagaimana semuanya tidak berubah, menceritakan apa-apa saja yang tidak berubah	• Seperti sebelumnya • Tidak berubah • Tetap • Identik • Persis sama	26%
SAMA, KECUALI	• Bercerita bagaimana semua berkembang seiring dengan perubahan waktu • Membandingka satu dengan lainnya, kecuali/lebih kurang • Perbicaraan fokus pada perjalanan (bukan tujuan perjalanan)	• Progresif • Tumbuh pelan-pelan • Sama namun lebih baik • Berkembang • Maju • Sama kecuali	32%
PERBEDAAN	• Ketika menjawab mungkin tidak paham dengan kata 'hubungan' • Menjabarkan semuanya benar-benar berubah • Bahasanya menujukkan sesuatu yang tiba-tiba • Berfokus pada tujuan dan mengabaikan perjalanan	• Berubah total • Benar-benar beda • Tidak seperti lainnya • Unik	42%

Berdasarkan tingkatannya adalah sebagaimana Tabel 5.5 sebagai berikut:

Tabel 5.5. Persentase Meta Program Komunikasi Berdasarkan Tingkatannya

TINGKAT	CIRI KOMUNIKASI	CIRI DIKSI	%
PROAKTIF	• Memakai kalimat-kalimat pendek • struktur kalimatnya jelas dan rapi • uraiannya langsung • bahasa tubuh menunjukkan ketibaksabaran	• Kejar • Langsung • Sekarang • Selesaikan • Ayo cepat • Ambil inisiatif	69%

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

	• berbicara cepat • banyak gerakan dan tidak mampu duduk dalam waktu yang lama	• Hadapi sekarang juga • Mengapa menunggu • Jalankan saja	
REAKTIF	• Kalimat sering tidak lengkap • sukjek atau kata kerja sering hilang • penuh dengan kata-kata infinitas • kalimatnya panjang dan berbelit-belit • sangat hati-hanti dan butuh memahami serta menganalisa • mampu duduk untuk jangka waktu lama	• Pertimbangkan ini, mari pikirkan • anda harus memahaminya • anda boleh mempertimbangkan ini akan memperjelas anda • keberuntungan sedang mendekati anda	31%

Kecakapan kepeimpinan dalam pengembangan budaya mutu di Perguruan tinggi Islam secara non verbal yang paling mencolok adalah aktifitas menulis. rektor sebagai pimpinan Perguruan tinggi Islam mengawalinya dengan metasbihkan diri sebagai penulis online non stop selama 1 tahun sehingga dia mendapatkan rekor MURI.

Gaung ini kemudian dia tabuh untuk memompa tradisi meulis di internal kampus, baik berupa tulisan esai ringan, opini, jurnal ilmiah ataupun buku. Salah satu buku yang ditulis oleh salah satu dosen Perguruan tinggi Islam yang mencoba mengumpulkan dan mengungkapkan sisi-sisi pemikiran dan kepemimpinanya dalam mengendalikan perguruan tinggi Islam.

Figur sentral rektor sebagai 'Imam al-Jamiah' dalam memimpin Perguruan tinggi Islam sangat kelihatan didukung kemampuan dia dengan selalu mengembangkan *channel-channel* komunikasinya. Komunikasi terhadap visi dan misi kampus, sampai dikaitkan menyoal problematika kampus sampai pada persoalan nasiona yang meghangat dia bahas dan dia sajikan,

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tidak hanya dalam komunikasi lisan, namun juga aktif melalui tulisan.

Salah satu yang kemudian mengemukan secara nasional, IS terpilih sebagai pimpinan perguruan tinggi pertama di Indonesia yang setiap hari menulis online melalui web personal, juga sosial media dalam setahun tanpa henti. Atas predikat tersebut, rektor lalu memperolah sematan penghargaan MURI. Berita itupun lalu terbit dalam berbagai koran, baik nasional ataupun lokal, berita media cetak ataupun online. Mencuatnya nama rektor lalu dijadikan *point counter* untuk membangkitkan gairah menulis di lingkungan internal kampus.

Dia pun selalu mengajak civitas akademika Perguruan tinggi Islam untuk meningkatkan diri dengan banyak menulis, baik cetak maupun online. Hampir di setiap pertemuan dalam kampus, rektor selalu menginformasikan perolehan predikat MURI tersebut dan kampanye untuk meningkatkan penulisan di lingkungan internal kampus.

Pubilkasi tulisan-tulisan pun kemudian sebagian besar dilakukan melalui internet dan setahun kemudian menjadikan perguruan tinggi Islam mendapatkan peringkat *webomatrix* lebih tinggi dari sebelumnya. Perguruan tinggi Islam terus meningkatkan mutu kampusnya dengan meningkatkan jejaring kampus, baik dalam negeri maupun dengan luar negeri. Pertukaran dosen dan mahasiswa telah dilakukan.

Untuk pelibatan dosen-dosen luar kampus Perguruan tinggi Islam telah dilakukan baik dengan perguruan tinggi dalam negeri atau luar negeri. Dosen-dosen tersebut untuk mendukung substansi kuliah yang dengan karakter keilmuan tertentu, seperti bahasa Arab dan beberapa materi tingkat lanjut di Program Pascasarjana (PPs).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Selain itu, kehadiran dosen luar perguruan tinggi Islam juga diprogram dalam rangka penyelenggaran kegiatan-kegiatan ilmiah lain, seperti seminar, workshop dan penelitian. Rektor sangat mendukung dan menfasilitasi semua keperluan terkait dengan hal tersebut.

Dengan kata lain, peran komunikasi kepemimpinan dalam usahanya mengembangkan Perguruan tinggi Islam menjadi bermutu tak lepas dari figur dan peran seorang rektor. Karena penelitian ini membatasi diri pada fase transisi pengembangan mutu Perguruan tinggi Islam sebagai figur kepemimpinan transisional kampus, maka data-data yang akan disajikan adalah beberapa data komunikasi verbal rektor yang bisa diungkap sebagai bahan analisis, sebagaimana berikut.

Sosialisasi mutu di perguruan tinggi Islam tidak hanya secara verbal, namun juga menggunakan banyak media, baik cetak (majalah, koran kampus), banner di sudut-sudut strategis ruangan atau luar ruang (koridor), baliho, prasasti di jalan dan lain-lain. Di antara muatan sosialiasi adalah mengenai visi dan misi kampus, kebijakan mutu, motto dan slogan-slogan penjaminan mutu.

Secara fisik, Perguruan tinggi Islam benar-benar menata diri, mulai dari kebersihan sampai dengan penyediaan sarana dan prasarananya. Terkait dengan hal ini, dapat dijumpai di berbaga sudut baik dalam gedung dan luar kampus, teah disediakan tempat sampah yang mempertimbangkan bagaimana jenis sampah. Apakah sampah itu yang dapat didaur ulang, sampah basah, atau sampah kering. Karenanya, tempat sampatnya terdiri dari tiga macam box.

Hanya saja, proses akhir sampah belum peneliti lihat, apakah kampus ini menerapkan konsep ramah lingkungan dengan cara mengadakan pengelolaan sampah sendiri. Selain itu, saat memasuki lebih dalam are kampus, terdapat beberapa gedung

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

baru yang menggunakan nama tokoh mulim dan ilmuwan nasional. Penamaan gedung dengan nama-nama tokoh seperti gedung Habibi dan gedung Gus Dur merupakan ikon sekaligus menjadi *trigger* positif bagi semangat pengembangan mutu akademik perguruan tinggi.

Akhirnya, dari paparan di atas, dapat diinterpretasikan bahwa kecakapan komunikasi kepemimpinan yang diperankan oleh IS menunjukkan kecenderungan menggunakan meta model yang sangat variatif. Khusus pada meta model *deletion* melalui penyederhanaan kalimat dengan (1) menghilangkan detail objeknya, (2) mengkaburkan detail subjek dan (3) detai verbalnya.

Model *deletion* sendiri terdiri [SD, CD, LoRI, LP, UNV], maksud dari*simple deletions* (SD) yaitu menghilangkan informasi mengenai seseorang atau suatu hal, *comparatives deletion* (CD)digunakan untuk membandingkan, namun tidak jelas perbandingannya, *lack of referential index* (LORI) yaitu tidak jelas siapa atau yang mana subjeknya, *lost performative* (LP) yaitu menyatakan sebuah berita ataupun data tanpa kejelasan asal sumbernya dan *unspecified noun or verbs* (UNV) yaitu menggunakan kalimat yang tidak secara khusus menunjuk dengan jelas suatu obyek atau kata kerja tertentu.

Kecakapan komunikasi meta model baik itu *distortion, delletion, generalization,* sesungguhnya membuat implikatur makna yan dikembangkan menjadi bias dan cenderung mengundang konflik karena debatable. Akibtanya, para pimpinan internal Perguruan tinggi Islam di bawahnyamasih terindikasi adanya ketidak singkronan respon dan paham.

Komunikasi pimpinan Perguruan tinggi Islam cenderung menggunakan komunikasi yang mendekat daripada menjauh, dengan perbandingan dalam Persentase 62 : 38 %. Hal ini mengindasikan bahwa komunikasi yang dibangun untuk

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

mewujudkan budaya mutu lebih didorong keinginnan-keinginan untuk perolehan prestasi sertifikasi nasional dan internasonal seperti BAN PT daan ISO serta keinginan menyandang predikat perguruan tinggi islam sebagai *world class university* yang sangat kuat.

Komunikasi dengan arah motivasi menjauh dengan Persentase lebih kecil 38% justru lebih banyak didorong oleh realitas perguruan tinggi Islam yang dipandang sebagai lembaga pendidikan tinggi kelas dua. Selain itu, Perguruan tinggi Islam juga terlihat ingin berkompetisi secra terbuka dan terlepas dari bayang-bayang perguruan tinggi lain induknya, juga dengan perguruan tinggi umum yang lebih maju. Dengan status kemandirian yang telah diperolehnya, Perguruan tinggi Islam ingin menasbihkan diri sebagai lembaga pendidikan yang lebih unggul.

Jika di atas kecakapan komunikasi verbal kepemimimpinan Perguruan tinggi Islam didentifikasi menurut metamodelnya, maka interpretasi selanjutnya berdasarkan metaprogram NLP. Hasilnya, Tabel 5.2 menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan Perguruan tinggi Islam mengisyaratkan adanya dorongan motivasi internal lebih rendah dari motivasi ekternal, dengan perbandingan dalam Persentase 47:53 %.

Data ini menunjukkan upaya mutu Perguruan tinggi Islam oleh IS lebih didorong luar kampus sendiri dari pada dorongan dari dalam. Pada Tabel 5.3 diketahui bahwa komunikasi pimpinan Perguruan tinggi Islam mengisyaratkan adanya pola-pola pikir komunikatif yang opsional daripada prosedural, dengan perbandingan dalam Persentase 53 : 47 %. Selisih dalam perbandingan ini sangat tipis, hanya 3%, yang membuktikan bahwa budaya mutu dalam kampus memang diwujudkan dengan cara-cara mengikuti aturan lazim dalam perguruan tinggi, namun

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

juga kebijakan-kebijakan dalam implementasinya yang berbeda dan lebih praktis.

Komunikasi pimpinan Perguruan tinggi Islam menerapkan model komunikasi yang lebih proaktif daripada reaktif, dengan perbandingan dalam persentase 69 : 31 %. Hal ini membuktikan bahwa budaya mutu dalam kampus memang dikehendaki sebagai sebuah target dalam perguruan tinggi. Dari model ini, Perguruan tinggi Islam mengejar mutu tidak lagi melihat bagaimana persaingan dengan kampus di sekitarnya, tapi lebih mencoba proaktif untuk mengembangkan mutu sebagai *the leading university* di antara perguruan tinggi lain.

C. Kecakapan Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Perspektif NLP

Mersino (2007; 24-25) yang mengungkapkan bahwa kecakapan komunikasi (dalam *team leadership*) menempati posisi puncak setelah *self-awarness* (meliputi kepercayaan diri, kesadaran diri dan sosial), *self-management* (terkait dengan kontrol diri), *social awareness* (kesadaran berkelompok, berorganisasi), dan *relationship management* (di antaranya dengan para *stakeholders*).

Dari interpretasi analisis biner baik pada meta model dan meta program di atas, terlihat jelas bagaimana pimpinan Kampussangat cakap dalam berkomunikasi. Indikator yang mencolok misalnya adalah variasi meta model dan meta program sesuai dengan kontek situasi yang menyertai komunikasi itu sendiri. Pembahasan topik ini akan selanjutnya dengan membahasnya komunikasi kepemimpinan Kampusberdasarkan pilar-pilar *neuro linguistic programming* (selanjutnya disingkat dengan NLP) yang ada.

Kendati seringkali kajian NLP itu difokuskan terhadap data-data komunikasi verbal, namun sebenarnya tidak demikian. NLP itu mencakup komunikasi nonverbal. Sebab, NLP melihat

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

komunikasi verbal dan nonverbal merupakan sesuatu yang saling mengikat, bahkan dalam praktiknya justru komunikasi nonverbal lebih mendukung dalam pembentukan makna atau pesan yang ditargetkan.

Yang perlu terlebih dulu dipahami bersama di sini sebagai dasar diskusi atau pembahasan, bahwa peneliti menempatkan perspektif NLP di sini di antara sebagai *communination in action* dan sebagai *professional service* karena lebih bersifat komunikasi terapan.Sebagai *communination in action,* Tosey dan Matison (2009:14) menyebutnya dengan *practical magic,* sedangkan sebagai *professional service* contohnya adalah bagaimana proses *choaching*yang telah berlangsung selama pengembangan mutu di perguruan tinggi Islam. Sebagaimana telah disinggung, Tosey dan Matison telah memetakan NLP dalam tiga sudut pandang, yaitu *practice, philosphy* dan *product.*

Bahasan kecakapan komunikasi kepemimpinan Kampusakan dimulai dari bagaimana instrumentasi komunikasi yang dalam NLP disebut dengan pilar. Beberapa ahli menyebutkan beragam soal berapa jumlah pilar penting dalam NLP, namun peneliti membatasinya, setidaknya,dalam 4 pilar penting NLP yang merupakan pembentuk bagaimana sikap fundamental dalam komunikasi bermutu.

Pertama, berdasarkan *outcome*-nya, kepemimpinan Kampustergolong sangat cakap dalam mengkomunikasi bagaimana mutu kampus yang ditargetkannya. Hampir di setiap kesempatan, rektor seperti tidak ada bosannya menyerukan dan mengingatkan apa dan bagaimana visi misi organisasi kampusnya tanpa pendengarnya merasa bosan. Kesempatan itu baik formal maupun informal, baik seperti forum-forum rapat, pelatihan, pembinaan dan yang informal seperti kultum pasca shalat berjamah dan shalat jumat. Bukan sebatas redaksional, namun IS

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

langsung memberikan berbagai pilihan praktis bagaimana yang dapat dilakukan.

Itulah yang peneliti kategorikan sebagai *outcome.* Ibarat seseorang ingin mewujudkan hidup sehat dalam dirinya, maka sebagai *outcome* yang dapat dilakukan dan nyata adalah misalnya seperti memilih menu sehat, berolah raga, dan istirahat yang proporsional. Semakin nyata dan jelas *outcome*nya, maka tujuan (*goal*) yang terekam dalam visi misi kampus akan lebih mudah terealisasi.

Seperti ungkapan rektor, *"..di sini tidak pernah saya nomori, meski tugasnya beda-beda. Bukan yang satu penting, yang lain tidak penting... hanya perlu lebih ditata saja,"* - yang merupakan *unspecified noun or verbs* (UNV) karena menggunakan kalimat yang tidak secara khusus menunjuk dengan jelas suatu obyek atau kata kerja tertentu – mengindikasikan bahwa pimpinan lebih mengedepankan apa yang menjadi kebaikan bersama yang menjadi tujuan Kampussebagai *the leading campus.* Ungkapan tersebut sangat kental dengan upaya meraih *outcome* dengan menghindari perilaku saling salah menyalahkan dan saling menghakimi (*blame frame thinking*).

Rangkaian kata dalam ungkapan *"Di sini tidak pernah saya nomori..."* mengindikasikan pimpinan tidak membeda-bedakan semua civitas kampus, hanya satu yang dikedepankan, yaitu bagaimana berpikir dan berperilaku demi menjadikan kampus lebih baik (*well form outcome-WFO).* Dalam perspektif al-Quran, Sofyan Sauri (2006: 104-105) mengidentifikasi komunikasi demikian sebagai *qaulan sadida*/ perkataan yang benar (QS. An-Nisa: 9).

Berbagai ujaran yang mengacu pada WFO, di dalam tentu mempertimbangkan apakah ujaran itu bernilai positif (*positive*), sasarannya jelas menjadi bagian terpisahkan dengan setiap

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

individu civitas kampus, jelas di mana, kapan, dengan siapa(*own part, spesific, evidence*)dan berekologi atau menyesuaikan diri sendiri dengan orang lain dan lingkungan sebagai bagian dari organisasi kampus.

Kedua, berdasarkan *sensory acuity,* yaitu komunikasi yang mempertimbangan bagaimana kepekaan alat-alat indrawi para civitas Kampussebagai manusia yang tentu berbeda-beda. Komunikasi bagaimanapengembangan mutu kampus dan ketepatan informasi yang sebarkan sangat dipertimbangkan, karena hal tersebut diyakini berpengaruh terhadap bagaimana berbagai pengambilan keputusan, respon atau perilakunya. Jika seorang perupa tentu lebih banyak terasah oleh kemampuan visualnya, penyanyi dan pemusik oleh kemampuan auditorinya, dan olahragawan oleh kinestetik motoriknya. Alhasil, komunikasi perlu dilakukan dalam berbagai *channel* (saluran) yang beragam dan hal itulah yang dilakukan oleh pimpinan kampus.

Komunikasi mutu telah dilakukan dalam berbagai cara, baik secara verbal seperti orasi langsung, sambutan, forum ilmiah, dan mimbar khutbah pasca shalat berjamaah. Juga, hal itu dilakukan melalui non verbal melalui gesture/tindak laku yang menyertai komunikasi verbal, kebersihan dan keindahan kampus, tulisan-tulisan online, foto dan advertorial kampus via media masa, dan seterusnya.

Sedangkan yang kinestetik, kampus telah mengkomunikasikan pengembangan mutunya melalui berbagai kegiatan penunjang mutu, baik internal seperti kegiatan meneliti bersama dosen-mahasiswa, praktikum, workshop dan lain-lain. Adapun secara eksternal, upaya mutu perguruan tinggi juga dilakukan dengan pelaksanaan berbagai program seperti posdaya (pos pemberdayaan keluarga) berbasis masjid yang dikoordinir oleh LPM. Selain itu, kampus ini juga banyak melakukannya melalui komu-

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

nikasi digital dan internet, seperti penggunaan *social media* dan situs-situs ilmiah atau pendidikan nasional dan internasional.

Selain itu, pimpinan telah menyampaikan *embended command* yang_mengindikasikan upaya mutu perguruan tinggi Islam dengan mengedepan pelayanan ke luar melalui masjid sebagai basisnya. Sama dengan saat di internal kampus, pimpinan telah menjadikan masjid sebagai basis komunikasi dan silaturahmi semua civitas kampus.

Ketiga berdasarkan *behavioural flexibility,* perguruan tinggi Islam telah mengalami *metamorphosis* dengan alih status. Peralihan ini membutuhkan *top management* yang menjadi figure kuat, yaitu figur kepemimpinan yang mempunyai kemampuan diri dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Fleksibelitas sikap pimpinan perguruan tinggi telah ditunjukkan melalui komitmen yang tinggi pula dalam mendukung perubahan. Rektor telah meminta semua pihak melepas atribut warna baju sebagai representasi kelompok-kelompok yang menimbulkan friksi dan pertentangan yang hanya menghambat laju proses perubahan mutu yang telah dicanangkan. Tidak ada lagi mengedepankan kelompok PMII, HMI, IMM dan seterusnya.

Keterbukaan dan kebersamaan ini sesuai dengan tiga syarat utama menurut konsep manajemen mutu yang perlu dikedepankan.Pertama, semua unsur pimpinan terutama pimpinan puncak menunjukkan komitmen tinggi. Kedua, semua pihak menciptakan suasana kerja yang saling memberdayakan dalam kerjasama semua tim kerja di semua tingkatan, melampaui batas-batas deskripsi jabatan yang formal. Ketiga, semua pihak menunjukkan manajemen dan budaya keterbukaan. (Sanusi, 1998: 181-182).

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Adapun *keempat*, *building rapport,* dilakukan rektor sebagai pimpinan kampus dalam rangka hubungan baik yang dapat menghasilkan rasa dekat, nyaman dan saling percaya dengan semua pihak atau koleganya. Secara verbal, *rapport* dilakukan rektor misalnya dengan menyamakan dirinya dengan semua karyawan dan dosen dalam tanggungjawab mengembangkan kampus menjadi lebih baik sesuai dengan peran masing-masing. Untuk menguatkan keakraban verbal itu, rektor sering menyatakan diri dengan *flashback* bercerita status awal dia merintis karir di perguruan tinggi sebagai karyawan biasa.

Secara pragmatik, wacana lisan dalam cerita rektor yang diulang-ulang tersebut mengandung implikatur bahwa semua civitas kampus itu sama, siapa pun itu, mereka berkewajiban dan bertanggungjawab memajukan mutu kampus mereka. Lalu di manakah keakraban yang terbentuk? Secara bawah sadar, civitas kampus yang mendengarkan orasi tersebut terdorong untuk merasa sebagai orang yang sama dengan pimpinan mereka, dan memiliki peluang yang sama untuk mengembangkan karir di kampus yang megah tersebut.

Dengan terjalinnya *rapport,* maka ada semacam kesadaran kolektif yang sangat kuat bagi seseorang untuk melakukan dan memberikan sesuatu kepada kampus sebagaimana yang disarankan dan diarahkan pimpinan mereka.Sedangkan secara non verbal, *rappor* dilakukan rektor sebagai pimpinan perguruan tinggi Islam. Jika pembaca memperhatikan bagaimana *non verbal rappor* dari paparan sebelumnya. maka dapat dipahami bagaimana posisi tangan, lengan, pundak, dan sorot tatapan gasture wajah yang saling mendekat.

Telapak tangan baik rektor dan tamunya sama-sama disandarkan di bibir kursi. Semua itu merupakan *body language* yang menyertai makna keakraban antar keduanya. Demikian pula

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

yang peneliti rasakan, saat mewawancarainya, terasa hal yang sama. Apa yang disebut oleh Dimbleby and Burton, (2007: 44-47) bahwa komunikasi non verbal yang meliputi (1) *body language: gesture, expression, body posture, body space & body proximity,* (2) *paralanguage*, (3*) dress* itu sangat kental mengiringi konteks komunikasi yang mengarah ke *building rapport*.

Terjalinnya *rapport* yang baik telah menjadikan Kampus memiliki pandangan yang seakan dibangun bersama, bukan semata kehendak pimpinan. Bahkan demikian pula dengan pandangan dari luar kampus. Pandangan tersebut dirasakan bersama baik meliputi bagaimana seharusnya atribut, apa yang menjadi ciri/kekhasan, bagaimana sikap dan emosi semua civitas kampus

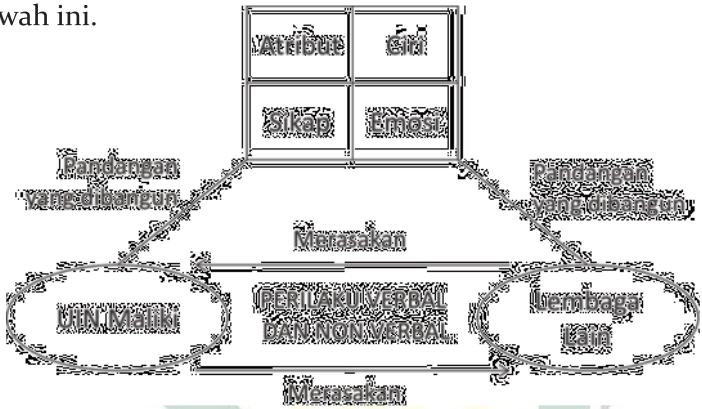
Oleh karena itu, apa yang dirasakan bersama tentang mutu kampus yang pantas ditiru oleh kampus lain merupakan hasil dari *building rapport* secara kolektif, baik di internal kampus atau dengan eksternal kampus. Simbol-simbol komunikasi melalui berbagai *channel*-nya telah mempertimbangkan apa yang disebut 'konstruk komunikasi cara pandang' yang dipopulerkan oleh Dimbleby and Burton (2007) yang dalam bahasa peneliti yang upaya membangun *brand* kampus, atau minimal semua pencitraan positif. Soal *brand* menurut peneliti bukanlah semata sebuah cap atau merek.

Di dalamnya ada kombinasi antara atribut, ciri, sikap dan emosi yang dibangun dalam sebuah pandangan kolektif dan diinternalisasi dalam perasaan kolektifyang muncul melalui proses komunikasi baik verbal dan non verbal. Semua itu akan terwujud dengan awalan terbangunnya *rapport* yang baik pula. Sebagai contoh lain sederhana, misalnya, sebuah produk makanan impor dari China yang telah mendapatkan sertifikat halal dari MUI jika dibandingkan dengan satu porsi sate Madura

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

tanpa sertifikat halal, lalu maka manakah yang lebih dipercaya kehalalannya?

Tentu saja, peneliti meyakini jika pembaca akan lebih memilih sate Madura tersebut. Hal itu disebabkan karena keakraban (*rapport*) konsumen dengan sate Madura lebih besar daripada produk makanan China. Untuk mempertegas asumsi peneliti ini, berikut adaptasi pendapat kedua tokoh di atas dalam Gambar di bawah ini.



Gambar 5.1. Konstruk komunikasi dalam membangun cara pandang UIN Maliki dengan lembaga lain (Diadaptasi dari Dimbleby and Burton, 2007:75)

Dari sudut pandang pilar-pilar NLP seperti *outcomes, sensory acuity, behavioural flexibility,* dan *rapport* di atas dalam melihat strategi komunikasi kepemimpinan mutu di kampus, maka di sini dapat ditarik garis bawah bahwa kepemimpinan perguruan tinggi telah menggunakan strategi komunikasi dengan pendekatan *neuro linguistic programming* (NLP), kendati dengan dua catatan dari peneliti. Pertama, rektor sebagai pimpinan Kampustidak dengan sengaja menggunakan pilar-pilar NLP dalam komunikasinya, namun lebih didorong oleh kemampuan bawaan yang dimilikinya. Kedua, pada pilar *behavioural flexibility,* pimpinan kampus meskipun telah melakukannya, namun tidak sepenuhnya berjalan dengan baik.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Konteks Kampus sebagai perguruan tinggi negeri yang setiap program dan kebijakannya selalu berlandaskan RAKL dan aturan-aturan yang ada, menurut peneliti, telah menjadikan pimpinan kampus menerapkan komunikasi yang fleksibel namun terbatas. Tidak seperti komunikasi dalam organisasi luar kampus atau seperti dalam korporasi swasta yang pimpinan atau pemilik saham tertinggi lebih leluasa mengatur kebijakan dan roda komunikasi lembaganya. Dengan kata lain, laju dan gerak organisasi Kampuslebih didorong oleh komunikasi yang fleksibel dengan memenuhi aturan dan kebijakan-kebijakan pemerintah terkait.

D. Implikasi Konseptual dalam *the Spiritual NLP*

Dalam spiritualitas Islam, mutu lebih mengarah pada standar kesalehan. Berbagai paparan sebelumnya, kecakapan komunikasi dapat diasumsikan telah menggunakan NLP sebagai strategi komunikasi. Kendati demikian, justru jika prestasi sebagai hasil sukses komunikasi adalah pencapaian mutu, dalam berbagai standarnya, maka secara spiritual pemetaan perpsektif NLP belum menyentuh sisi nilai spiritual sperti yang dicontohkan dalam komunikasi kepemimpinan perguruan tinggi Islam. Bukan hanya kepuasan pelanggan sebagai prestasi dan pertanggungjawaban, tetapi secara spiritualitas juga hars memenuhi pertanggungjawaban secara vertikal, kepada Allah dan Rasulullah. Strategi komunikasi juga seharusnya menjadi upaya mendapatkan ridhaNya.

Jika mutu itu sebagai wujud *amal salih,* maka sandaran QS Al-Ashar sebagai kristalisasi serta aktualisasi dari iman dan ilmu pengetahuan di sini perlu mendapatkan justifikasi. Sebab, konsep iman ternyata berbeda dengan *beliefs* yang disebut oleh para pakar dari Dunia Barat. Mereka lebih melihatnya sebagai produk budaya. Iman dalam konsep nilai di penelitian ini sesungguhnya

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

mengarah pada apa yang disebut Sanusi sebagai *theological value*. Nilai ini tidaklah muncul tiba-tiba, tetapi harus diusahakan sehingga Allah memberikan peringatan dengan sumpah-Nya, "Demi waktu Ashar." Sebuah metafor yang sederhana namun sangat tajam, di mana dapat dipahami bahwa waktu ashar adalah saat-saat hari mulai senjang, saat terang mulai gelap, dan saat semua makhluk hidup kembali kepada peraduannya. Kiasan dengan penegasan tentang sebuah metamorfosis kehidupan yang sesungguhnya memberikan kesempatan pendek dan singkat.

Perubahan dan alih status perguruan tinggi Islam yang terjadi merupakan upaya pemanfaatan momentum dalam reformarmasi kampus untuk menjadi yang terbaik dan mandiri. Berbagai jargon keagamaan disematkan kepada pimpinan untuk lebih mendekatkan posisi kultural religius daripada struktural organisasi kampus. Dengan kata lain, pimpinan kampus juga sebagai pemuka agama yang harus dipanuti dan ditaati perintah-perintahnya. Selain itu, pengembangan SDM guna mencapai keterpenuhan tenaga baru yang secara fisik siap dan kuat dan berjuang membangun perombakan budaya kampus ke arah yang lebih baik. Di sini, 'nilai fisiologis' ditanamkan, bahkan bukan semata pada tenaga pengajar dan civitas kampus, tetapi juga fisik bangunan kampus yang terus dibangun menjulang tinggi dengan sokongan finasial, baik dari dalam maupu luar negeri.

Momentum tersebut menjadi sangat bernilai sebagai anugerah Allah swt. Siapa pun yang mengabaikannya, maka dia akan kehilangan peluang terbaik. Jika dia kehilangan peluang, maka dia akan tertimpa kerugian. Hanya mereka yang cekatan dalam memanfaatkan kesempatan sebagai momentum perubahan, merekalah yang akan berhasil, dan keberhasilan paling mendasar adalah menemukan keimanannya sebagai tonggak untuk mencapai kemajuan. Nilai keimanan inilah yang

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

menyeimbangkan antara bagaimana komunikasi yang terucap dengan pesan-pesan komunikasi yang tersirat, sehingga terwujud nilai-nilai spiritual (teologis) dan amal salih sebagai representasi implementasi kesalehan.

Kecakapan komunikatif menjadi sangat strategis, terutama dalam rangka mencapai puncak terget mutu. Ia dibangun oleh kemaun diri untuk berubah baik melalui usaha-usaha logis (akal) maupun dengan refleksi dan renungan mendalam (hati). Keseimbangan akal dan hati ini akan menguatkan keimanan seseorang terhadap kandungan al-Quran dan al-Hadits. Oleh karena itu, nilai fisioligis semata tak cukup, sehingga pimpinan perguruan tinggi Islam telah mengembangkan nilai-nilai teologis dan keagamaan, bukan hanya pada tataran normatif, namun juga pada tataran praktis. Hal itu dapat dilihat bagaimana kegiatan berjamaah yang selalu penuh, megaji tadarrus bersama sebelum kerja, kultum selesai jamaah dan lain-lain. Kegiatan kultural akademik dan keagamaan ini tak lepas dari pengembangan kehendak dan keyakinan yang kuat untuk melangkah bersama memajukan kampus. Keyakinan tersebut bukan berarti tanpa hambatan, sehingga jika terdapat perselisihan dan polemik, maka segera dikembalikan dan didasarkan pada dua warisan utama Nabi saw, al-Quran dan al-Hadits.

Karya bermutu (*amal shalih)* akan muncul berdampingan dengan keimanan/keyakinan/beliefs seseorang. Karya bermutu ini diperankan pimpinan kampus dalam mendampingi dan mengarahkan civitasnya sesuai visi misi yang telah ditetapkan. Setiap civitas tentu punya kehendak, yang terbagi oleh dua pertimbangan nilai, yaitu nilai logik dan nilai estetik. Masing-masing dalam prosi yang tidak sama, sehingga potensi konflik menjadi tinggi. Namun, dengan didukung oleh kecakapan komunikasi kepemimpinan yang sangat mempertimbangkan

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

sisi-sisi normatif (kebenaran) dan sisi-sisi emosional (kesabaran), hal yang dikhawatirkan akan munculnya resistensi dan gejolak dalam merespon kebijakan mutu terlewati. Keseimbangan antara keduanya tersebut berarti pula menyeimbangan diri di antara nilai-nilai logik dan estetik yang muncul dalam kehidupan kampus.

Kesuksesan meraih target mutu juga digambarkan oleh Allah swt dalam QS. An-Nahl: 97 sebagai *hayâtan thayyibah* (kehidupan yang baik), sehingga tak cukup dengan berteriak lantang tentang logika dan kebenaran, akan tetapi juga harus memperhatikan soal rasa. Rasa bagaimana orang yang menerima pesan atau rasa bagaimana cara pemberian pesan. Sehingga, komunikasi harus dilakukan dengan penuh 'tepa slira'. Inilah yang diserukan oleh Allah swt agar manusia mampu mengajak orang lain di jalan Allah dengan penuh hikmah (QS. An-Nahl: 125). Penyampaian kebenaran yang mengabaikan perasaan biasa akan dilakukan dengan cara-cara merusak bukan dengan membangun. Yang terlihat adalah lebih banyak memuntahkan madlarat dari pada manfaat.Oleh karena itu, keseimbangan dua nilai tersebut akan melahirkan nilai teleologik yang mencurahkan segala manfaat dan maslahat. Adapun sebagai puncaknya adalah nilai etik, sebuah wujud harmoni kehidupan yang sarat dengan nilai mutu sebagai sistem nilai pada level tertinggi, sesuai dengan sabda Nabi Muhammad saw bahwa misi risalah kenabian sesungguhnya hanya untuk membangun akhlak umat manusia.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

As-Shawi, (2014). *Hasyiyah Showi 'ala Tafsir Jalalain*. Juz 4, Beirut: Maktabah Dar Al-Fikr

Ariani, D.Wahyu. (2003). *Manajemen Mutu: Pendekatan Sisi Kualitatif,* Jakarta: Ghalia

Andreas, Steve and Charles Faulkner. (1994). *NLP: The New Technology of Achievement*. William New York: Morrow & Company Inc. Publisher

Bandler, Richard and John Grinder.(1975). *The Structure of Magic: A Book About Communication and Change*. California: Science and Behavior Books

Bandler, Richard and John Grinder.(1976). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D., 1st Book.* California: Meta Publication,

Bandler, Richard and John Grinder (1979). *Frogs Into Princes: Neuro Linguistic Programming,* New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data

Bandler, Richard and John Grinder (1981).*Therapie in Trance. NLP und die StrukturhypnotischerKommunikation (Konzepte der Humanwissenschaften).* Real People Press

Bandler, Richard and John Grinder (1982). *Refraining: Neuro-Linguistic Programming™ and the Transformation of Meaning*. New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Bandler, Richard and John Grinder (1996). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson*, M.D. Grinder, Vol. 1.DeLozier & Associates

Bandler, Richard. (1985). *Neuro Linguistic Programming: Using Your Brain for a Change*. Real People Press

Bandler, Richard. (1993).*Time For A Change*: *Neuro-Linguistic Programming.* USA: Meta Publications

Bradbury, Andrew. (2006). *Develop YourNLP Skills.* London and Philadelphia: Kogan Page

Brown and Yule, (1996). *Analisis Wacana.* Jakarta: Gramedia

Burn, Gillian. (2005). *NLP: Neuro-linguistic Programming (The Pocketbook).* London, UK: Management Pocketbooks

Carey, Jame W. (2009). *Communication as Culture: Essays on Media and Society,* Revised Edition, New York and London: Routledge

Craig, Robert T. (2016). *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Klaus Bruhn Jensen and Robert T. Craig (Editors-in-Chief), Jefferson D. Pooley and Eric W. Rothenbuhler (Associate Editors, John Wiley & Sons, Inc.

Chomsky, Noam. (2000). *New Horizons in the Study of Language and Mind.*Published in the United States of America, New York: Cambridge University Press

Chomsky, Noam. (2002).*On Nature and Language.* Published in the United States of America, New York: Cambridge University Press

Chomsky, Noam. (2006).*Language and Mind.*Published in the United States of America, New York: Cambridge University Press

Cohen, Martin (2001). *101 Philosophy Problems*, Simultaneously published in the USA and Canada, Routledge

Cooper, Lynne (2009). *Business NLP For Dummies.*England: A John Wiley and Sons, Ltd, Publication

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Cutting, Joan. (2002). *Pragmatics and Discourse: A Resource Book for Student.* London: Routledge

Covey, Stephen R. (1997). *Principle Centered Leadership,* Alih bahasa: Julius Sanjaya & Lyon Sapotra, Jakarta: Binarupa Aksara

Crosby, Philip. (1996). *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, New York, McGraw-Hill Publisher

Dale, Barrie G. (2003). *Managing Quality*, (Fourth Edition) Blackwell Publishing Ltd

Dodsworth, Mark, Et.al. (2007). "Organizational Climate Metrics As A Leading She Performance Indicator And An Aid To Relative Risk Ranking Within Industry". In Process Safety and Environmental Protection. Trans ICHemE, Vol 85 (B1) 59-69. Part B, or see at: http://homepages.nildram.co.uk/~dodsy/Chapter %202.htm

Dilts, Robert. (1998). *Modeling With NLP(Neuro-Linguistik Programming)*. Capitola, California: Meta Publications

Dilts, Robert and Judith A. DeLozier. (2000). *Encyclopedia of Systemic Neuro Linguistic Programming and NLP New Coding*. USA: NLP University Press

Dimbleby, Richard and Graeme Burton, (2007). *More Than Words: An Introduction to Communication.* Fourth Edition. New York: Routledge

Edmonson, Willis.(1981). *Spoken Discourse: A Model for Analysis,* London and New York: Longman

Ellerton, Roger. (2006). *Live Your Dreams... Let Reality Catch Up: NLP and Common Sense for Coaches, Managers and You.* Canada, Ireland and UK: Trafford Publishing

Gibson, L., and John M. Ivancevich and James H. Donneoily, (1996). *Organisasi: Perilaku, Srtuktur, Proses,* Agus Dharma (Ed), Jakarta: Erlangga

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Garnett, James L. "Effective Communication in Goverment" in, *Handbook of Publik Administration,* James L. Perry (Ed.), Newr York: ASPA

Gray, Richard M. (2006), *NLP and Spirituality: Exercises for personal growth,* http://www.rickgraynlp.com/images/media/NLPand-Spiritualityex.pdf

Grinder, John and Judith Delozier. (1995). *Turtles All The Way Down: Prerequisites To Personal Genius*. Grinder, DeLozier & Associates.

Grinder, John and Judith Delozier, Richard Bandler (1997). *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.*, Vol. 2. Metamorphous Press

Henwood, Suzanne and Jim Lister. (2007).*NLP and Coaching for Health Care Professionals: Developing Expert Practice.*John Wiley & Sons, Ltd

Hayes, Philip. (2006). *NLP Coaching (Coaching in Practice).* New York, London: Open University Press

Hatch, J. Amos. (2012). *Doing Qualitative Research in Education Settings.* New York USA: State University of New York Press, Albany

Hayes, Phillip, and Jenny Rogers, (2007). *NLP (Neuro Linguistics Programming) for The Quantum Change,* Alih bahasa: Teguh Whyu Utomo, Yogyakarta: Baca

Juran, Joseph M. and A. Blanton Godfrey, (1979). *Juran's Quality Handbook 4th Edition,* Mc Graw Hill

Knight, Sue. (2002). *NLP at Work:The Difference that Makes the Difference in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing

Liliwery, Alo. (2004). *Wacana Komunikasi Organisasi.* Bandung, Mandar Maju Press

Leech, Geoffrey. (1983). *Principles of Pragmatics*. London: Longman Group Limited

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Linder, Susie and Pelz.(2010). *NLP Coaching: An Evidence-Based Approach for Coaches, Leaders and Individuals.*London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Publishers

McDermott, Ian and Wendy Jago.(2001*). Brief NLP Therapy(Brief Therapies Series),*London: Sage Publications Ltd

Malaikah, Abdul Aziz Muhammad., (2007). *Mabâdi'u wa mahârâtu al-qiyâdati wa al-idârati,* Jeddah: Maktabah Al-Malik Fahd

Mey, Jacob L., (1993). *Pragmatics: An Introduction,* Oxford & Cambridge: Blackwell,

McDermott, Ian and JosephO'Connor, (2001).*NLP and Health: Practical Ways to Bring Mind and Body into Harmony.* California: Thorsons Publishers

Mersino, A.PMP. 2007. *Emotional Intelligence For Project Managers*. New York: AMACOM American Management Association.

Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press

Moeljono, Djokosantoso (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta, Elex Media Komputindo

Mulyana, Deddy. (2004). Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya

Mulyana, Deddy. (2007). *Ilmu Komunikasi: Suatu* Pengantar, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya

Nagata, Adair Linn (2004). "Promoting Self-Reflexivity in Intercultural Education." In *Journal of Intercultural Communication,*Research Article, No. 8.

Ni'am, Syamsun. (2014). Tasawuf Studies : Pengantar Belajar Tasawuf. Cet. 1, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media

O'Connor, Joseph and John Seymour. (1993). *Introducing Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Influencing People. San Francisco, California: Thorsons Publishers

O'Connor, Joseph. (2001a). *Leading With NLP: Essential Leadership Skills for Influencing and Managing People*, London: HarperCollins Publishers

O'Connor, Joseph. (2001b). *NLP Workbook: A Practical Guide to Achieving the Results You Want*. San Francisco, California: Thorsons Publishers

Pace, R.Wayne and Don F. Faules, (2002). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.* Editor: Deddy Mulyana, Bandung: Remaja Rosdakarya

Pole, Christopher and Marlene Morrison. (2003). *Doing Qualitative Research in Educational Setting.* England: Open University Press

Pondy, Louis R. (1989), "Leadership is a Language Game", ini*Readings in Managerial Psychology* (Ed: Harold J. Leavitt), 4thEdition, University of Chicago Press

Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss, (2000). *Human Communication: Konteks-konteks Komunikasi,* Bandung, Remaja Rosdakarya

Roberts, Martin. (2006). *Change Management Excellence: Putting NLP to Work*.Carmarthen, Wales, UK:Crown House Publishing Ltd

Robbins, Stephen P., (1996). Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2, EdisiKetujuh, PT. BhuanaIlmuPopuler, Jakarta.

Searle, John R.(2008). *Philosophy in A New Century*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press

Samarin, Williams. 1988 Ilmu Bahasa Lapangan (Terj. J.S. Badudu). Jakarta: Djambatan.

Scollon, Ron and Suzanne Wong Scollon, (2001). *Intercultural Communication: A Discourse approach,* USA, Blackwell Publishers

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Stern, David G. (2004). *Wittgenstein's Philosophical Investigations: An Introduction*, Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press

Stroh, Linda K. and Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, Co-author) Mar Kern, Co-author) Chr Langlands. (2001). *Organizational Behavior: A Management Challenge,* Third Edition. Lawrence Erlbaum

Syamsudin, dkk. (1997). *Studi Wacana Bahasa Indonesia.* Jakarta: Depdikbud RI

Syaukani, Syekh al. (tt). *Tafsir Fathul-Qadir,* Mawqi' al-Tafasir, dalam Maktabah Shamila, Edisi Kedua

Sauri, Sofyan. (2006), *Pendidikan Berbahasa Santun,* Bandung: PT. Genesindo

Sauri, Sofyan. (2010). *Membangun Bangsa Berkarakter Santun Melalui Pendidikan Nilai di Persekolahan.* Proceedings of The 4th International Conference on Teacher Education; Join Conference UPI & UPSI Bandung, Indonesia, 8-10 November 2010

Sarangi, Srikant. (1998). "Beyond Language, Beyond Awareness: Metacommunication in Instructional Settings." In, *Language Awareness Journal*, Vol. 7, No. 2 & 3.

Sanusi, Achmad. (1998). *Pendidikan Alternatif: Menyentuh Aras Dasar Persoalan Pendidikan dan Kemasyarakatan.* Bandung: Kerjasama PPs IKIP Bandung dan Grafindo Media Pratama

Schein, Edgar H. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass Publisher.

Shihab, M. Quraish, (1997). Wawasan al-Quran: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat, Bandung: Mizan.

Tarigan, H.G. (1993). Berbicara sebagai suatu Keterampilan Berbahasa. Bandung: Angkasa Badudu.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

Tanesini, Alessandra. (2007). *Philosophy of Language A–Z*. Edinburgh: Edinburgh University Press

Tosey, Paul and Jane Mathison. (2009). *Neuro-Linguistic Programming: A Critical Appreciation for Managers andDevelopers* . Palgrave Macmillan

Tobing, Diana Sulianti K. L. (2009), "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara." dalam:*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37

Vaknin, Shlomo. (2008). *The Big Book of NLP Techniques: 200+ Patterns Methods & Strategies of Neuro Linguistic Programming.* USA: Inner Patch Publishing

Vaknin, Shlomo. (2010). *The Big Book of NLP: Expanded 350+ Techniques, Patterns & Strategies of Euro Linguistic Programming.* USA: Inner Patch Publishing

Verderber, Rudolph F.; Kathleen S. Verderber (2010). "Chapter 4: Communicating through Nonverbal Behaviour". *Communicate!* (edisi ke-13 ed.). WadsworthCengage Learning.

Wittgenstein, Ludwig. (2001). *TractatusLogico-Philosophicus*. London: Routledge Classics (fist published in Annalen der Naturphilosophie 1921, English edition first published 1922 by Kegan Paul, Trench and Trübner)

Wijana, Dewa Putu. (1996). *Dasar-Dasar Pragmatik*. Yogyakarta: ANDI

Wiwoho, RH. (2006).*Profile: Kunci Sukses Menuju Puncak Motivasi.* Jakarta: GramediaPustakaUtama

Wiwoho, RH.(2008). *Understanding NLP: Coomunication Excellence, Positive Changes and Flexibel Choices.* Jakarta: IndoNLP

Williams, Andrew Paul (2004), *Media Narcissism And Self-Reflexive Reporting: Metacommunication in Televised News Broadcasts*

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

And Web Coverage of Operation Iraqi Freedom, A Dissertation Presented to The Graduate School of The University Of Florida In Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy, University of Florida

Wood, Julia T. (2010). Interpersonal Communication: Everyday Encounters, 6th Ed.. Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.

Widyaningrum, Mahmudah Enny (2012). "Effects of Organizational Culture And Ability on Organizational Commitment And Performance InIbnuSina Hospital Gresik", in *Academic Research International,*Vol. 2, No. 1, January 2012

Zerfass, Ansgarand SimoneHuck, (2007), "Innovation, Communication, and Leadership:New Developmentsin Strategic Communication", in: International Journal of Strategic Communication, 1(2), Germany, Lawrence Erlbaum Associates,Inc.,

Ziyad, Mas'ad Muhammad. (2007). *Idârat al-Jawdah al-Syâmilah fil-Muassasât al-Tarbiyah al-Ta'lîmiyah,* atau lihat http://www.diwanalarab.com/ spip.php ?article9024

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

BIOGRAFI PENULIS

Muhammad Thohir, sering juga dipanggil dengan nama keluarga menjadi Thohir Munawar. Dia lahir di Sampang dari pasangan suami isteri H. Munawar dan Hj. Kiptiyah, namun menetap di Sidoarjo sampai lulus sarjana dan kini tinggal di Kediri. Dia memegang posisi sebagai pengajar tetap negeri di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Ampel Surabaya sejak tahun 1998, dan juga pernah mengajar di beberapa kampus lain seperti STAI Panca Wahana Pasuruan, Universitas Islam Ibrahimy Situbondo, dan IAIN Kediri.

Dia seorang ahli di bidang manajemen pendidikan Islam, manajemen pembelajaran bahasa Arab untuk tujuan khusus, linguistik terapan, sains dan keagamaan, serta penulis buku dan artikel ilmiah bereputasi internasional dengan Scopus Author ID: 57216617184. Selama di UIN Sunan Ampel, dia pernah dipercaya menduduki jabatan, antara lain, Sekretaris Jurusan Pendidikan Bahasa Arab, Ketua Pusat Pendampingan dan Pengembangan Mutu Mahasiswa-Lembaga Penjaminan Mutu UIN Sunan Ampel, Ketua Gugus Kendali Mutu FTK, Ketua SMM ISO 9008:2015 Secretariat, serta Ketua Jurusan Pendidikan Islam yang membawahi dua Program Studi, Pendidikan Agama Islam dan Manajemen Pendidikan Islam.

Pendidikan formalnya dimulai di MI NU Nurul Ummah Sidoarjo, MTsN Sidoarjo, MAN Sidoarjo, dan melanjutkan ke jenjang Sarjana Agama di IAIN Sunan Ampel Surabaya (sebelum menjadi UIN). Untuk jenjang Pascasarjana, dia mengambil Magister Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya dan Doktor Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Nusantara Bandung. Berbagai kegiatan international workshop dan shorcourse ilmiah yang telah diikuti, antara lain, Daurah Arabiyah di Ummul Qura University of Mecca KSA, Research Management di University of Melbourne, Doctoral Research Sandwich Program di Deakin University, Quality Management di University of Canberra, Modern Standard Arabic Teaching di Leipziq University of Germany, dan Asean University Network-Quality Assurance (AUN-QA) di Thailand.

books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id books.uinsby.ac.id

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SUNAN AMPEL

SURABAYA – INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Sunan Ampel
SURABAYA – JAWA TIMUR

KECAKAPAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Perspektif Spiritual Neuro-Linguistic Programming

Perguruan tinggi Islam membutuhkan figur kepemimpinan yang relatif kuat, terutama dalam konteks membangun kompetisi, kolaborasi dan transformasi kelembagaan.

Kecakapan kepemimpinan seringkali tidak bertumpu pada simbol-simbol yang terlihat, akan tetapi di balik yang terlihat itu mengungkapkan nilai-nilai yang dapat diimitasi dimodel, bahkan dikembangkan.

Buku ini mencoba lebih melihat bagaimana top management perguruan tinggi dalam mengembangkan komunikasi internal yang sering menjadi '*batu sandungan*' di sebagian besar perguruan tinggi dalam meraih baku mutu yang diharapkan. Buku yang disarikan dari penelitian dan telah disederhanakan ini menawarkan sebuah pengetahuan tentang pemetaan berbagai tindak komunikasi pimpinan perguruan tinggi Islam dalam perspektif *spiritual neuro-linguistic programming* sebagai strategi komunikasi mencapai prestasi yang telah banyak dipilih oleh berbagai pimpinan dalam organisasi atau korporasi lain yang berlevel unggul.

edulitera

Edulitera
Jl. Apel No. 28 A Semanding, Sumbersekar,
Dau, Kab. Malang (65151)
Telp./Fax: (0341) 5033268
Email: eduliteramalang@gmail.com

ISBN 978-623-6146-70-5